



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

METODIKA tvorby PSZ

VERZE 1.0

TEXT NEPROŠEL JAZYKOVOU KOREKTUROU



Agentura
pro sociální začleňování

*Materiál vznikl v rámci realizace projektu „Rozvoj systémů pro sociální začleňování“
reg. č. projektu CZ.03.02.02/00/22_004/0000366.*

Obsah

1	Obecná část	4
1.1	Představení a úvod do metody strategického plánování a strategického řízení	5
1.1.1	Klíčové fáze strategického plánování v sociální oblasti	5
1.1.2	Úvod do strategického řízení	7
1.2	Účely, způsoby a formy strategického plánu	12
1.2.1	Strategické vs. prováděcí dokumenty	12
1.2.2	Příklady struktury jednotlivých dokumentů	13
1.2.3	Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+ a Plán sociálního začleňování.....	17
1.3	Druhy a způsoby tvorby syntetické analýzy	21
	Tvorba strategie, nastavení cílů, metoda SMART	23
1.3.1	Úvod	23
1.3.2	Analytická část	23
1.3.3	Strategická část	24
1.3.4	Implementační část	28
2	Specifická část	29
2.1	Zařazení plánu a řešené problematiky v rámci územního celku a jeho úřadu .	29
2.2	Popisy vazeb na další strategické dokumenty	30
2.3	Sociální situace a sociální vyloučení v územním celku (potřeby)	31
2.3.1	Postup pro analýzu potřeb	32
2.4	Sítě služeb a aktivit pro řešení SV v územním celku (zdroje pro jejich řešení)	33
2.5	Postupy a metody pro syntetickou analýzu	33
2.5.1.2	Vyhodnocení SWOT analýzy metodou vertikální struktury	34
2.5.1.3	Vyhodnocení SWOT analýzy metodou shluků	36
2.5.1.4	Vyhodnocení SWOT analýzy metodou křížové matice	37
2.6	Analýza rizik	39
2.6.1.5	Postup identifikace rizik.....	39
2.6.1.6	Hodnocení významnosti rizik	40
2.6.1.7	Způsoby hodnocení rizik	40
2.6.1.8	Důležitost zapojení skupiny osob	41
2.6.1.9	Tvorba opatření ke snížení významnosti rizik	41
2.6.1.10	Přehled rizik	41

2.1.11	Kontinuální monitoring a přezkoumávání rizik.....	41
2.7	Postupy vyhodnocování a revize PSZ.....	44
2.8	Finanční plán vč. Plánů pro čerpání z výzev určených pro obce uplatňující KPSV 2021+	45
	Seznam příloh	46
	Seznam pojmů	47
	Seznam zkratk	51

1 OBECNÁ ČÁST

Tato metodika vznikla v rámci Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+) a poskytuje ucelený rámec pro tvorbu, implementaci a vyhodnocování těchto plánů.

Základním posláním Plánu sociálního začleňování je vytvářet komplexní střednědobé strategie, které efektivně reagují na různorodé výzvy v oblasti sociálního začleňování. Mezi tyto výzvy patří zejména řešení chudoby, nezaměstnanosti, marginalizace a diskriminace, tedy faktorů, které významně omezují plnohodnotnou participaci některých skupin obyvatel na společenském, ekonomickém a kulturním životě. Vlastní plán sociálního začleňování tak představuje podstatný strategický dokument, který systematicky řeší problematiku sociálního vyloučení a podporuje začlenění znevýhodněných skupin do společnosti.

Metodika si klade za cíl poskytnout jasná pravidla a postupy, které pomohou územním samosprávám a dalším aktérům při vytváření účinných strategií sociálního začleňování. Důraz je kladen na dosažení pozitivních změn v daných lokalitách, zajištění rovných příležitostí pro všechny obyvatele a posílení celkové sociální soudržnosti. Tento dokument tak představuje praktický nástroj pro systematické plánování a realizaci opatření vedoucích k sociální spravedlnosti a inkluzi.

Metodika se skládá z obecné a specifické části, přičemž obecná část poskytuje teoretický rámec a základní principy, zatímco specifická část nabízí konkrétní návody a postupy pro praktickou tvorbu Plánu sociálního začleňování. Tento komplexní přístup zajišťuje, že vytvořené plány budou nejen strategicky promyšlené, ale i prakticky realizovatelné.

1.1 PŘEDSTAVENÍ A ÚVOD DO METODY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ¹

Strategické plánování je proces, který pomáhá stanovit cíle a vytvořit konkrétní plány k jejich dosažení. Tento přístup zahrnuje analýzu současné situace, identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýzu), a na základě těchto poznatků plánuje strategii pro budoucnost. Hlavním cílem strategického plánování je umožnit efektivní reakci na změny v prostředí a dosáhnout udržitelného rozvoje.

V rámci této metodiky je strategické plánování zaměřeno na územní celky, přičemž klíčovým cílem je nastavení sociálních politik obcí tak, aby přispívaly k sociálnímu začlenění vyloučených osob. Důraz je kladen na podporu společenství a komunit bez diskriminace a na vytvoření rovných příležitostí pro všechny skupiny obyvatel.

Strategické plánování a jeho řízení představuje nástroj, který umožňuje územním celkům a dalším subjektům, jako jsou neziskové organizace, sociální podniky či regionální aktéři, efektivně řešit sociální problémy a podporovat pozitivní změny ve společnosti. Tento proces se soustředí na vytváření střednědobých strategií zaměřených na zlepšení kvality života, podporu znevýhodněných skupin, řešení sociálních, ekonomických a environmentálních výzev.

Strategické plánování v sociální oblasti není jen reakcí na aktuální problémy, ale především nástrojem pro vytváření udržitelných a efektivních řešení, která dlouhodobě zlepšují životní podmínky, podporují rovnost a posilují sociální spravedlnost.

V následující kapitole se podrobně seznámíte s metodou strategického plánování v rámci metodického prostředí **Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+**.

1.1.1 KLÍČOVÉ FÁZE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V SOCIÁLNÍ OBLASTI

Analýza potřeb a zdrojů komunity a cílových skupin

Tato fáze zahrnuje sběr dat a výzkum s cílem důkladně zmapovat aktuální situaci v sociální oblasti. Součástí analýzy je:

- Demografické trendy – vývoj populace, stárnutí, migrace apod.
- Sociální problémy – chudoba, nezaměstnanost, vyloučení, domácí násilí atd.
- Dostupnost sociálních služeb – rozsah a kvalita poskytovaných služeb.
- Ekonomická situace – zaměstnanost, životní úroveň, zadluženost, sociální dávky.
- Hodnocení stávajících politik – posouzení jejich účinnosti a identifikace nedostatků.

¹ Informace vychází z Metodiky koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení KPSV 2021+. Nejedná se o kompletní a doslovné citace. Zdroj: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

Stanovení vize, priorit, cílů a opatření

Na základě analýzy se definují strategické a specifické cíle, které mohou zahrnovat například:

- Zlepšení přístupu k sociálním službám,
- Zvýšení zaměstnanosti v ohrožených komunitách,
- Zlepšení školní docházky dětí,
- Snížení výskytu domácího násilí.

Cíle by měly být **SMART** (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené). Pro jejich naplnění se stanovují konkrétní opatření, jako jsou legislativní úpravy, nové programy, investice do infrastruktury nebo lepší koordinace aktérů v územním celku.

Implementace a koordinace strategie

Úspěšná realizace strategie vyžaduje:

- Alokaci zdrojů – lidských, finančních, materiálních.
- Koordinaci mezi aktéry – veřejný sektor, neziskové organizace, komunitní lídři.
- Vytvoření harmonogramu – jasné časové rozvržení aktivit.
- Efektivní řízení – jasné vymezení rolí a odpovědností všech zapojených subjektů.
- Pravidelnou komunikaci – pro hladkou spolupráci mezi zainteresovanými stranami.

Důležité je také průběžné sledování rizik a schopnost pružně reagovat na nepředvídané výzvy.

Monitorování a vyhodnocování

Průběžné vyhodnocování efektivity strategie je nezbytné pro zajištění jejího úspěchu. Tento proces zahrnuje:

- Sběr dat o dopadech na cílové skupiny,
- Vyhodnocení dosažených výsledků oproti stanoveným cílům,
- Identifikaci problémových oblastí a jejich příčin,
- Úpravu strategie na základě získaných poznatků.

Revize a adaptace strategie

Sociální oblast se dynamicky mění, proto je nutné, aby strategie zůstala flexibilní a schopná reagovat na nové výzvy. Klíčové aspekty adaptace:

- Pravidelné hodnocení potřeb komunit a změn v okolním prostředí.
- Možnost revize cílů, metod a zdrojů v průběhu implementace.
- Zapojení všech zainteresovaných aktérů do procesu úprav, aby strategie reflektovala reálné potřeby.

1.1.2 ÚVOD DO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Strategické řízení je klíčovým faktorem úspěšného fungování jakékoliv organizace. Poskytuje jasný směr, strukturu a umožňuje efektivní rozhodování v dynamicky se měnícím prostředí. V sociální oblasti hraje strategické řízení zásadní roli při plánování a realizaci pozitivních změn na základě širokého společenského konsenzu a společné vize budoucnosti.

Jedním z hlavních výstupů strategického plánování je plán sociálního začleňování, což je veřejný strategický dokument, který stanovuje cíle a opatření směřující k inkluzi a zlepšení životních podmínek ohrožených skupin. Samotný strategický dokument však nezaručuje dosažení stanovených cílů. Klíčové je strategické řízení, které zahrnuje:

- **Organizační a řídicí struktury** (management, procesy, komunikační kanály),
- **Efektivní implementaci plánovaných opatření,**
- **Pravidelné vyhodnocování dopadů a přizpůsobování strategie.**

Strategické řízení je komplexní manažerská disciplína, která zahrnuje formulaci dosažitelných cílů, kompetentní rozhodování a schopnost pružně reagovat na změny. Strategický dokument není neměnným dogmatem – i když vize a strategické cíle zůstávají stabilní, specifické cíle a opatření mohou být revidovány na základě pravidelného hodnocení jejich dopadů a změn vnějšího prostředí.

Pro efektivní strategické řízení využíváme kombinaci dvou přístupů – agilního řízení a Waterfall modelu (viz schéma níže). Tato kombinace umožňuje propojit flexibilitu a schopnost rychlé adaptace s důkladně strukturovaným plánovacím procesem.

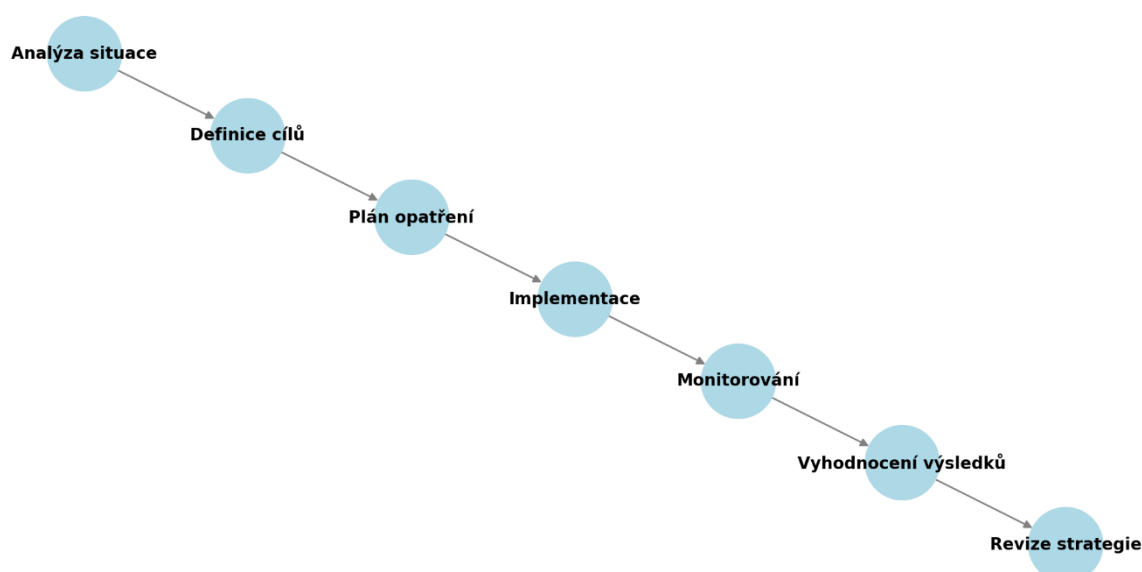
Strategické řízení metodou Waterfall (vodopádový model)

Waterfall model (vodopádový model) je tradiční metodika řízení projektů, která se vyznačuje sekvenčním a lineárním přístupem. Projekt je rozdělen do několika fází, které na sebe logicky navazují. Každá fáze musí být úplně dokončena před tím, než se přistoupí k další. Tento přístup zajišťuje strukturovanost a důslednou kontrolu nad každým krokem projektu.

Ve strategickém řízení je tento model ideální pro projekty s jasně definovanými cíli, stabilním prostředím a minimálním rizikem změn během implementace². Vodopádový model pomáhá zajistit, že všechny aktivity budou probíhat podle předem stanoveného plánu a že cíle budou dosaženy v daném časovém rámci a rozpočtu.

² Zdroj: [\(Wolf & Floyd, 2017\)](#)

Vodopádový model implementace PSZ



Klíčové charakteristiky vodopádového modelu

Sekvenční postup: Strategie se realizuje postupně, jednotlivé fáze na sebe navazují.

Předem definované cíle a výstupy: Cíle, plány a požadované výsledky jsou jasně stanoveny již na začátku.

Minimální flexibilita během realizace: Změny nebo úpravy v průběhu implementace jsou obtížné, protože každá fáze je pevně spojená s předchozí.

Silná dokumentace: Každá fáze je pečlivě dokumentována, což usnadňuje sledování pokroku a vyhodnocování výsledků.

Fáze strategického řízení metodou Waterfall

Analýza a plánování: Identifikace problémů, příležitostí a priorit, analýza prostředí (SWOT, PESTLE), stanovení cílů.

Návrh strategie: Vypracování plánu obsahujícího konkrétní kroky, časový harmonogram, alokaci zdrojů a metriky úspěchu³.

Schválení a komunikace: Prezence plánu vedení a klíčovým stakeholderům, jasná komunikace zaměstnancům.

Implementace: Realizace strategie podle plánu, týmy plní úkoly dle stanovených termínů⁴.

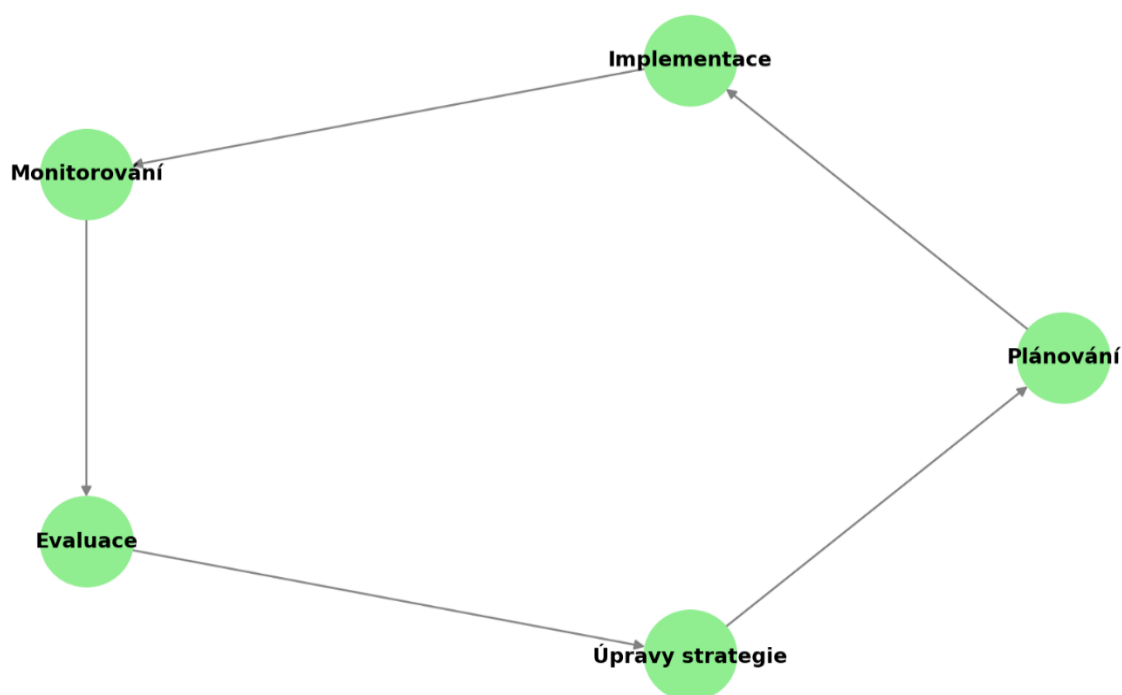
Kontrola a vyhodnocení: Po dokončení implementace porovnání výsledků s cíli a identifikace oblastí pro zlepšení.

³ Zdroj: [\(Bolívar et al., 2022\)](#)

⁴ Zdroj: [\(Elbanna et al., 2016\)](#)

Použití agilního přístupu ve strategickém řízení sociální oblasti umožňuje flexibilně reagovat na dynamické a často nepředvídatelné změny⁵, které ovlivňují sociální služby, politiky a potřeby komunit. Tento přístup podporuje participaci, efektivní využití zdrojů a iterativní tvorbu strategií, které zajišťují, že opatření budou relevantní a udržitelná. Agilní přístup je flexibilní a iterativní metoda řízení projektů, která klade důraz na spolupráci, adaptaci a postupné zlepšování. Původně byl vyvinut v oblasti vývoje softwaru, ale jeho principy a postupy jsou dnes široce využívány i v dalších oblastech, jako je podnikání, vzdělávání, zdravotnictví nebo sociální sféra.

Agilní (iterativní) model implementace PSZ



Charakteristiky agilního přístupu

Iterativní vývoj: Strategie jsou rozděleny do menších částí (iterace, sprinty), které se pravidelně vyvíjejí, testují a zlepšují.

Flexibilita a adaptabilita: Plány se mění na základě zpětné vazby, priorit a podmínek.

Týmová spolupráce: Důraz na efektivní komunikaci a kooperaci mezi členy týmu.

Průběžná zpětná vazba: Zainteresované strany pravidelně poskytují zpětnou vazbu, což zajišťuje relevanci projektu.

Transparentnost: Pravidelné schůzky a retrospektivy zajišťují přehled o postupu.

⁵ Zdroj: [\(Juvonen et al., 2019\)](#)

Principy agilního přístupu v sociální oblasti

Participace a zapojení stakeholderů: Aktivní zapojení komunit, neziskových organizací, státní správy a uživatelů do tvorby strategií.

Iterativní přístup k tvorbě strategií: Strategie se vytvářejí postupně v cyklech plánování, implementace a vyhodnocování.

Důraz na adaptabilitu: Strategie se přizpůsobují změnám v prostředí (nové legislativní požadavky, změny financování).

Transparentnost a komunikace: Pravidelná komunikace mezi zainteresovanými stranami pomocí workshopů a digitálních nástrojů.

Průběžná evaluace a zpětná vazba: Strategie se neustále vyhodnocují, aby bylo možné včas provést potřebné úpravy.

Postup implementace agilního přístupu ve strategickém řízení sociální oblasti

Identifikace potřeb a cílů: Definování klíčových problémů ve spolupráci se zúčastněnými stranami (např. snížení chudoby, zlepšení dostupnosti bydlení).

Vytvoření multidisciplinárního týmu: Sestavení týmu odborníků a zástupců komunit.

Iterativní plánování: Vytvoření první verze strategie zaměřené na prioritní oblasti.

Pilotní projekty a experimenty: Testování efektivity na menších projektech před širší implementací.

Pravidelné retrospektivy: Po každé iteraci schůzky k vyhodnocení postupu a identifikaci zlepšení.

Škálování a přizpůsobení: Na základě úspěšných pilotních projektů rozšiřování a úpravy strategie pro širší implementaci.

Dlouhodobé vyhodnocení a udržitelnost: Zajištění dlouhodobých výsledků a přizpůsobení změnám v prostředí.

Kritérium	Vodopádový model	Agilní model
Struktura	Lineární, sekvenční kroky	Iterativní, flexibilní cyklus
Plánování	Důkladné před zahájením projektu	Průběžné, dynamické přizpůsobování
Flexibilita	Nízká – změny jsou náročné	Vysoká – možnost rychlých úprav
Řízení rizik	Rizika se řeší předem, ale obtížně reaguje na nové problémy	Průběžná identifikace a eliminace rizik
Rychlost realizace	Dlouhé fáze bez průběžných výsledků	Pravidelné výstupy v krátkých cyklech
Vhodnost pro PSZ	Stabilní, dlouhodobé projekty, kde se podmínky nemění	Dynamické projekty, kde je nutné reagovat na změny

Výhody	Přehlednost, snadné plánování, jasně definované fáze	Možnost průběžné optimalizace, vyšší zapojení stakeholderů
Nevýhody	Změny jsou nákladné, pomalá adaptace	Náročnější koordinace, může být chaotické bez jasné strategie

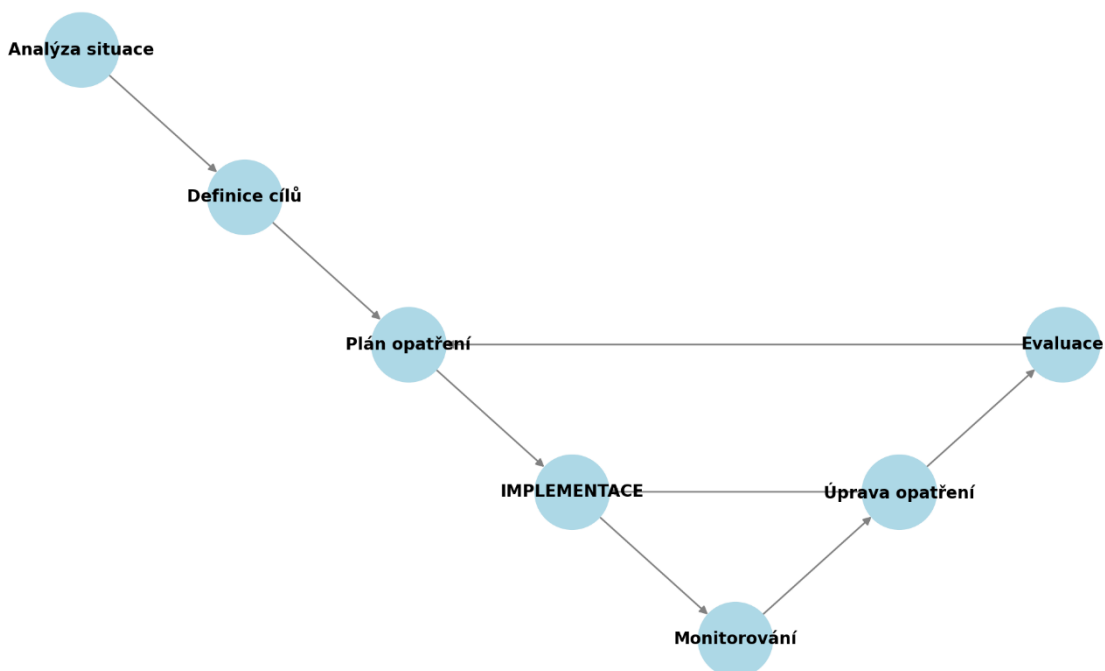
Hybridní model

Hybridní model **spojuje výhody obou přístupů – stabilní plánování z vodopádového modelu a flexibilní iterace z agilního modelu**⁶. Tento přístup umožňuje **strategickou kontrolu** a zároveň **možnost rychlých úprav opatření podle aktuálních potřeb**.

Vysvětlení struktury:

Vodopádový přístup se používá v počátečních fázích strategického řízení definice vize, cílů a opatření. Agilní přístup se uplatňuje v implementační fázi, kde umožňuje průběžné úpravy opatření podle aktuálních potřeb a výsledků. Monitorování a evaluace zajišťují, že strategie nezůstává statická, ale je pravidelně revidována a upravována.

Hybridní model implementace PSZ



⁶ Zdroj: [\(Tooey et al., 2019\)](#)

1.2 ÚČELY, ZPŮSOBY A FORMY STRATEGICKÉHO PLÁNU

Tento přehled rozdělení dokumentů v oblasti strategického řízení ukazuje na důležité rozdíly mezi různými typy dokumentů, které jsou vytvářeny s různými cíli, časovými horizonty a úrovněmi detailu. Zde je souhrn, jak tyto dokumenty fungují a jak se navzájem doplňují.

1.2.1 STRATEGICKÉ VS. PROVÁDĚCÍ DOKUMENTY

- **Strategický dokument** se zaměřuje na analytickou část a dlouhodobé vize, zatímco **prováděcí dokument** je konkrétnější a má krátkodobý až střednědobý časový rámec.
- **Strategie, koncepce, strategický rámec a plán** jsou příklady dokumentů, které jsou více zaměřeny na celkový směr a vizi, a mají větší důraz na analýzu a vytyčení cílů.
- **Implementační plán, programy, akční plány a realizační plány** se zaměřují na konkrétní opatření, projekty a aktivity, které mají za cíl realizovat stanovené cíle v praxi.

Kritérium	Strategické dokumenty	Strategické prováděcí dokumenty
Účel	Určují dlouhodobé cíle a priority	Popisují konkrétní kroky k dosažení cílů
Časový horizont	5–10 let	1–3 roky
Obsah	Široce definované strategické směry	Detailní plánování realizace opatření
Příklad dokumentu	Národní strategie sociálního začleňování	Akční plán PSZ, rozpočet, harmonogram
Flexibilita	Méně flexibilní – určuje globální směr	Vysoce flexibilní – umožňuje okamžité úpravy
Kdo jej vytváří?	Vláda, ministerstva	Města, odbory, pracovní skupiny, realizátoři projektů
Sledování výsledků	Vyhodnocování 1× za 3–5 let	Pravidelné monitorování a úpravy (např. 1× za 6 měsíců)
Dopad	Strategický směr na celostátní/regionální úrovni	Lokální nebo specifické intervence

1.2.2 PŘÍKLADY STRUKTURY JEDNOTLIVÝCH DOKUMENTŮ

Dokumenty lze rozdělit na strategické a na prováděcí. Základní rozdíly mezi strategickým a prováděcím dokumentem lze vyjádřit takto:

- Strategický dokument vždy obsahuje analytickou část a zpravidla neobsahuje implementační (prováděcí) část a má střednědobou až dlouhodobou platnost.
- Prováděcí dokument neobsahuje (s výjimkou programu) analytickou část a má krátkodobou až střednědobou platnost.

V současnosti je běžnou praxí vytvářet:

- strategii, která obsahuje analytickou a strategickou část. Implementační část poté zpracovat v samostatném prováděcím dokumentu. I když je prováděcí dokument vytvořen na první pohled samostatně, je vždy neoddělitelně spojen s dokumentem strategickým
- druhou variantou je spojit analytickou, strategickou a prováděcí část do jednoho dokumentu, vznikne tak dokument, který je současně strategickým i prováděcím dokumentem

V tabulce níže je uvedeno základní rozdělení dokumentů a jejich struktura⁷

Typ dokumentu	Analytická část	Strategická část					Implementační část						
		Vize	Strategické oblasti (priority, směry)	Strategické cíle	Specifické cíle	Opatření	Opatření (aktivita, projekty)	Implementační struktura	Termíny	Finanční zdroje	Rozpočet	Monitorování	Evaluace
Politika	x	x	x	x									x
Bílá kniha	x	x	x	x									
Strategický rámec	x	x	x	x				x				x	x
Koncepce	x	x	x	x	x	x							x
Strategie	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Plán	x				x	x		x	x	x	x	x	x
Operační program			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Implementační plán							x	x	x	x	x	x	x
Program	x						x	x	x	x	x	x	x
Akční plán							x	x	x	x	x	x	x

⁷ https://mmr.gov.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu_final.pdf

Koncepce jako strategický dokument je zaměřena na řešení konkrétní problematiky, má vyšší míru obecnosti, nižší míru podrobnosti, výraznější analytickou a strategickou část a omezenější implementační část. V kontextu strategického řízení označuje pojem koncepce strukturované vytyčení celkového střednědobého až dlouhodobého směřování v dané problematice. Koncepce obsahuje zejména základní východiska, vizi a základní strategické směřování. Koncepce může vycházet z nadřazené politiky nebo strategického rámce. Implementace koncepce je řešena návazně v samostatném dokumentu – implementačním plánu. Je třeba odlišovat koncepci jako strategický dokument od koncepce jako dokumentu popisujícího způsob řešení určitého závažného problému.

Příklad struktury Koncepce jako strategického dokumentu:

- definice a analýza řešené problematiky
- vize a základní strategické směřování
- strategické cíle, příp. specifické cíle
- opatření, jejichž realizace není podrobněji specifikována⁹

Strategie

Strategie jako strategický dokument veřejné správy je střednědobý až dlouhodobý ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované konkrétní oblasti. Strategie má vysokou míru podrobnosti a vzájemně vyvážené a propojené všechny 3 části – analytickou, strategickou i implementační. Strategie v tomto pojetí obsahuje definici problému, souhrn podkladových analýz a dat, definuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a stanovuje sadu cílů, jichž má být dosaženo. Dále strategie obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny. Zároveň Strategie stanoví způsob implementace (včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace atd.). Strategie obsahuje způsob vyhodnocení plnění cílů a opatření, vč. sady indikátorů a termínů. Strategie může vycházet z nadřazené politiky nebo strategického rámce.

Příklad struktury Strategie:

- definice a analýza řešeného problému (definice řešeného problému, prostředí a očekávaný budoucí vývoj, revize stávajících opatření, vývoj při tzv. nulové variantě, souhrn výsledků klíčových analýz)
- vize a základní strategické směřování (logika intervence, hierarchie cílů strategie, vize a globální cíl strategie, strategické oblasti a strategické cíle)

⁸ Definice v bodech 1.2.2.1 až 1.2.2.8 převzaty z: https://mmr.gov.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadecich-dokumentu_final.pdf

- popis cílů v jednotlivých strategických oblastech (název a popis specifického cíle, dopady jeho naplnění, přehled a popis opatření, výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory)
- implementace strategie (implementační struktura a systém řízení implementace strategie, plán realizace aktivit, časový harmonogram, rozpočet a zdroje financování, systém monitorování a evaluace realizace strategie, systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie)

Plán

Plán je střednědobým nebo dlouhodobým strategickým dokumentem obdobným jako je strategie. Na základě analýzy současného stavu jsou formulovány cíle i konkrétní úkoly, které je nutné plnit, a to s určením odpovědností za jejich plnění, určením termínů plnění, způsobu financování, určení způsobů průběžné a závěrečné kontroly. Je třeba odlišovat plán jako strategický dokument od plánu jako dokumentu popisující postup při řešení určité závažné situace.

Příklad struktury Plánu jako strategického dokumentu:

- stanovení předmětu plánu
- analýza současného stavu
- stanovení cílů a opatření, resp. úkolů
- způsob realizace plánu (vč. gescí, harmonogramu, financování apod.)
- kontrola plnění plánu

Strategický rámec

Strategický rámec je dlouhodobý zastřešující strategický dokument s širším rozsahem řešené problematiky, vyšší mírou obecnosti, nižší mírou podrobnosti, výraznější analytickou a strategickou částí a rámcovou implementací. Strategický rámec je střednědobého až dlouhodobého charakteru, ve kterém se na základě analýzy stanoví vize, strategické oblasti a strategické cíle, kterých je třeba dosáhnout, aby se naplnila stanovená vize. Důležité je rovněž zajistit provázanost jednotlivých strategických oblastí. Strategický rámec má specifický způsob implementace, tj. zajištění plnění jeho strategických cílů prostřednictvím cílů a opatření v navazujících strategiích a koncepcích. Rámcová implementace může být rozpracována v odpovídajícím implementačním plánu. Strategický rámec může vycházet z nadřazené politiky a realizuje se v rámci příslušných koncepcí a strategií.

Příklad struktury Strategického rámce:

- definice a analýza řešené problematiky
- vize
- strategické oblasti
- strategické cíle, příp. specifické cíle
- způsob zajištění plnění strategických cílů (rámcová implementace včetně monitorování a evaluace)

Implementační plán

Implementační plán navazuje na strategický rámec nebo koncepci.¹⁰ Z hlediska časového horizontu pokrývá dobu platnosti strategického rámce nebo koncepce. Implementační plán strategického rámce stanoví způsob realizace jeho cílů prostřednictvím příslušných koncepcí a strategií včetně zajištění zpětné vazby. Implementační plán koncepce rozpracovává její cíle a opatření do úkolů, projektů a aktivit a vymezuje postupy, implementační strukturu, harmonogram, finanční zdroje, rozpočet, stanoví způsob vyhodnocení plnění cílů a opatření, vč. sady indikátorů a termínů. Je předpokladem pro realizaci koncepce.

Příklad struktury Implementačního plánu koncepce:

- rozpracováváné cíle koncepce + opatření ke splnění cílů
- hierarchická struktura prací (vč. konkrétních úkolů pro realizaci opatření, určení výstupů realizace a subjektů odpovědných za realizaci)
- implementační struktura (vč. systému řízení změn a rizik)
- systém monitorování naplňování cílů strategie
- systém evaluace
- rozpočet a zdroje financování
- časový harmonogram

Program

Program je střednědobý nebo dlouhodobý prováděcí dokument tematické, finanční a technické povahy pro konkrétní tematickou oblast nebo území. Obvykle představuje soubor plánovaných opatření nebo projektů, které jsou koordinovaně řízeny a realizovány s cílem dosáhnout cílů ve stanovené oblasti koncepce nebo strategie. Může řešit převážně věcnou problematiku (věcný program) nebo je více zaměřen na finanční řešení dané problematiky (dotační program) popř. vyváženě propojuje obě tato řešení.

Příklad struktury věcného Programu:

- důvody existence programu včetně analýzy
- cíle a opatření programu
- finanční zabezpečení programu
- způsob vyhodnocování a aktualizace programu

Akční plán

Akční plán navazuje na implementační plán koncepce nebo na strategii a konkretizuje opatření, úkoly a aktivity na krátké, zpravidla roční až tříleté období. V praxi se však objevují i jednorázové akční plány existující samostatně, které řeší určitou akutní problematiku, potom vymezují cíle, opatření a způsob jejich realizace a hodnocení.

¹⁰ Zdroj: [\(Ghafar, 2021\)](#)

Příklad struktury akčního plánu:

- rozpracované cíle do opatření realizovaných v daném období
- způsob realizace opatření (úkoly, aktivity, projekty, nositele, rozpočty, termíny, kontrola, hodnocení)

Realizační plán

Realizační plán ukotvuje opatření a nástroje, jejichž nositelem je obec a které řídí prostřednictvím samosprávných orgánů nebo svého úřadu.

Jedná se zpravidla o systémová opatření či procesní nástroje, jež jsou v optimálním případě postupně integrovány do postupů řízení obce a jejího úřadu a mají odpovědné řešitele na úrovni orgánů obce, útvarů úřadu nebo konkrétních pověřených pracovníků.

- je řídicím (prováděcím) dokumentem obce, jehož implementací obec zvyšuje své kompetence k samostatnému řízení sociálního začleňování
- obsahuje popsání vazby na cíle a opatření PSZ, případně na cíle MOS a konkrétní nástroje, které obec plánuje s *podporou* ASZ zavést s cílem zlepšit podmínky pro sociální začleňování obyvatel obce prostřednictvím zkvalitňování řízení (analyzování, rozhodování, koordinace, implementace a vyhodnocování) politik sociálního začleňování
- rozvíjí ustanovení Memoranda o spolupráci (MoS) a opatření k naplnění cílů plánu sociálního začleňování (PSZ), jejichž implementace je v odpovědnosti a úkolem obce.

1.2.3 KOORDINOVANÝ PŘÍSTUP K SOCIÁLNÍMU VYLOUČENÍ 2021+ A PLÁN SOCIÁLNÍHO ZAČLEŇOVÁNÍ

KPSV 2021+ (KPSV+)

Je nástroj vládní politiky určený k podpoře vyšších a základních územních samosprávných celků včetně jejich sdružení (ÚSC) a jejich klíčových partnerů. Opírá se o meziresortní spolupráci a strategie zaměřené na sociální začleňování s využitím prostředků národních či evropských fondů na podporu začleňování sociálně vyloučených obyvatel a prevenci vzniku sociálního vyloučení.

KPSV+ zajišťuje podporu plánování, řízení a realizace integračních a inkluzivních opatření v samostatné působnosti zapojených územních samosprávných celků (především obcí), přičemž jedním z primárních nástrojů realizace těchto opatření je sociální práce. KPSV+ navazuje na předchozí spolupráci v rámci koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL).

Implementací KPSV 2021+ je pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor pro sociální začleňování (Agentura), ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a Úřadem vlády ČR. Odbor pro sociální

začleňování provádí plošný monitoring intenzity a koncentrace projevů sociálního vyloučení včetně predikce jejich vývoje. Vybraným ÚSC a klíčovým partnerům poskytuje na základě memoranda o spolupráci expertní podporu.

Na základě vyhodnocení poznatků z územní praxe zpracovává doporučení a podněty pro formulaci vládních politik a legislativních opatření v oblasti problematiky sociálního vyloučení. Zároveň vládní politiky implementuje na lokální a regionální úrovni. Základním dokumentem upravujícím spolupráci v rámci KPSV 2021+ je Metodika koordinovaného přístupu k sociálnímu, která je členěna do dvou částí:

Obecná část Metodiky KPSV 2021+, která obsahuje základní nastavení spolupráce Agentury s územními samosprávnými celky a dalšími subjekty, základní postupy pro tvorbu politik sociálního začleňování a jejich implementaci s podporou finančních prostředků z fondů Evropské unie. Tato část byla schválena usnesením vlády ČR č. 322, ze dne 29. března 2021.

Specifická část Metodiky KPSV 2021+, která je prováděcím dokumentem a konkretizuje a popisuje vstup do KPSV 2021+, činnosti a výstupy spolupráce s územními samosprávnými celky a jejich klíčovými partnery. Tato část byla vydána rozhodnutím ministryně pro místní rozvoj ze dne 7. 6. 2021. Aktuálně je platná revidovaná verze specifické části Metodiky KPSV+, která byla vydána rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 6/2023 ze dne 3. 2. 2023.

Plán sociálního začleňování

Co je PSZ

Plán sociálního začleňování (PSZ) je strategický dokument územního celku, který slouží k systematickému řízení problematiky sociálního začleňování. Jedná se o veřejný dokument, který je hlavním výstupem strategického plánování a představuje ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v oblasti sociálního začleňování.

Účel PSZ

PSZ je zaměřen na vytváření střednědobé a komplexní strategie pro podporu začlenění znevýhodněných jednotlivců a skupin do společnosti. Tento typ plánu se používá při řešení sociálních problémů, jako jsou:

- chudoba
- nezaměstnanost
- marginalizace
- diskriminace
- další bariéry, které brání plné účasti na společenském, ekonomickém a kulturním životě.

Cílem PSZ je zajistit rovné příležitosti, posílit soudržnost společnosti a podpořit sociální spravedlnost.

Tvorba PSZ

Vlastníkem a hlavním tvůrcem PSZ je územní celek. Agentura pro sociální začleňování (ASZ) zastává v procesu tvorby PSZ aktivní poradenskou a vzdělávací roli. ASZ působí jako konzultant v celém procesu přípravy PSZ či jeho dílčích částech a dodává související odborné služby. PSZ se obsahově zaměřuje na jednu či více oblastí sociálního začleňování. Strategická část PSZ obsahuje:

- **Cíle:** Stanovené na základě poznatků z analytické části.
- **Opatření:** Konkrétní kroky k naplnění cílů.
- **Indikátory:** Měřitelné ukazatele, které slouží k doložení přínosu realizace opatření pro cílovou skupinu sociálně vyloučených a vyloučením ohrožených osob.

PSZ představuje systematický způsob organizování pozitivní změny v podmínkách širokého společenského konsenzu a vize lepší budoucnosti. Prostřednictvím PSZ může územní celek efektivně řešit problematiku sociálního začleňování a přispívat k vytváření spravedlivější a soudržnější společnosti.

Přínosy PSZ

Podpora rovnosti a sociální koheze:

- PSZ usiluje o odstranění diskriminace a bariér, které brání plné účasti na životě společnosti.
- Zajišťuje rovné příležitosti pro všechny občany bez ohledu na jejich původ, pohlaví, věk, zdravotní stav či socio-ekonomický status.
- Podporuje sociální kohezi a soudržnost, respekt k různorodosti a zlepšení vztahů mezi různými sociálními skupinami.

Přístup k základním službám a podpora pracovních příležitostí:

- PSZ zajišťuje rovný přístup k základním veřejným službám, jako je vzdělání, zdravotní péče, bydlení a sociální služby.
- Zahrnuje opatření na podporu zaměstnanosti a zaměstnatelnosti znevýhodněných skupin, včetně vzdělávacích programů a podpory podnikání.

Ekonomická a sociální stabilita a prevence sociálního vyloučení:

- PSZ pomáhá znevýhodněným skupinám dosáhnout ekonomické stability prostřednictvím sociálních dávek a podpory v oblasti bydlení.
- Zaměřuje se na prevenci sociálního vyloučení a přijímá opatření, která zabraňují izolaci jednotlivců a skupin od společnosti.

Zlepšení kvality života a udržitelný rozvoj:

- PSZ směřuje k lepším životním podmínkám pro znevýhodněné osoby a komunity v oblasti ekonomické, kulturní, zdravotní i environmentální.
- Přispívá k celkové udržitelnosti společnosti a zlepšení kvality života pro všechny.

Posílení sociální odpovědnosti:

- PSZ pomáhá organizacím a institucím převzít odpovědnost za sociální a etické otázky.
- Struktura PSZ

V územních celcích spolupracujících s Agenturou pro sociální začleňování (ASZ) se používají dva typy struktury PSZ, tj:

1. Strategický prováděcí dokument:

- Kombinuje strategickou a prováděcí část v jednom dokumentu.
- Strategie řeší konkrétní problematiku a obsahuje analytickou, strategickou a implementační část.
- Implementační část zahrnuje všechny prvky implementace strategie.

2. Strategický dokument + Prováděcí dokument:

- Strategie neobsahuje i prováděcí část.
- Prováděcí část je zpracována ve formě Akčního plánu (AP).
- AP pokrývá realizaci strategie v krátkodobém horizontu.

Členění dokumentů	PSZ – Strategický prováděcí dokument	PSZ – Strategický dokument (bez implementační části)	AP – Prováděcí dokument	Realizační plán
Úvod	ANO	ANO	ANO	ANO
Analytická část	ANO	ANO	-	-
Strategická část	ANO	ANO	-	-
- Vize	ANO	ANO	-	-
- Priority	ANO	ANO	-	-
- Tematické oblasti	ANO	ANO	ANO	ANO
- Strategické cíle	ANO	ANO	-	-
- Specifické cíle	ANO	-	ANO	ANO
Implementační část	ANO	-	ANO	ANO
- Opatření + indikátory	ANO	-	ANO	ANO
- Implementační struktura	ANO	-	ANO	ANO
- Termíny	ANO	-	ANO	ANO
- Rozpočet	ANO	-	ANO	-
- Zdroj financování	ANO	-	ANO	-
- Monitorování	ANO	-	ANO	ANO
- Evaluace	ANO	-	ANO	ANO
Přílohy	-	-	-	-

1.3 DRUHY A ZPŮSOBY TVORBY SYNTETICKÉ ANALÝZY

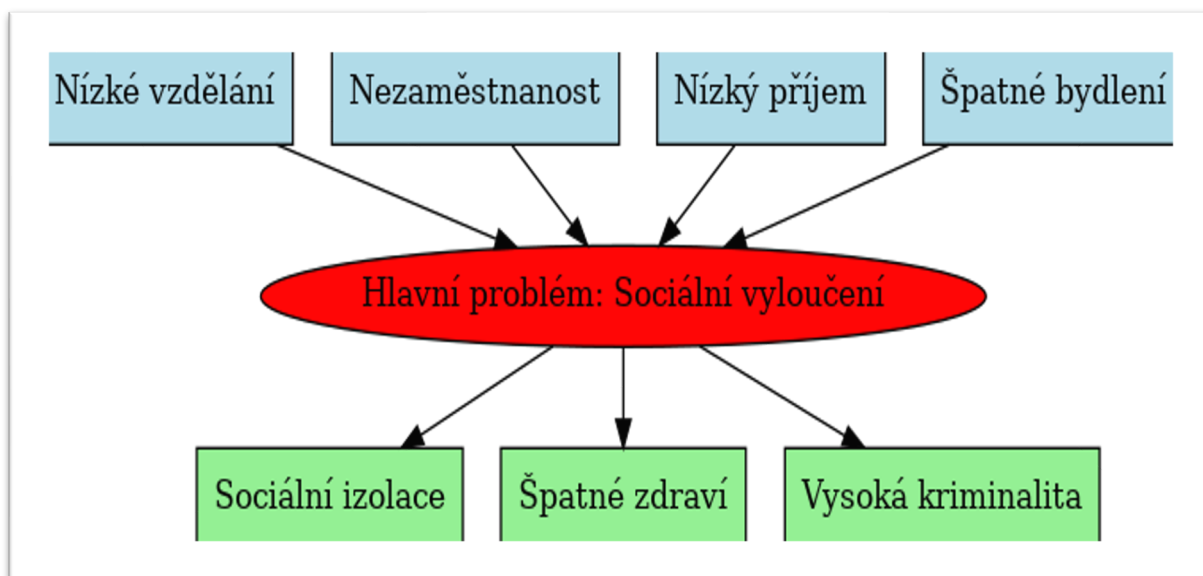
V rámci tvorby PSZ je vždy zpracována syntetická analýza. Využít lze tyto metody:

- **Analýza SWOT:** Tato metoda porovnává vnější hrozby a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami. SWOT analýza by měla být vždy vyhodnocena, minimálně komentářem, ideálně pak za použití některé z vyhodnocovacích metod, jako je například metoda křížové matice.
- **Metoda stromování (Problem Tree):** Využití této metody závisí na časových a kapacitních možnostech. Výstupy stromování je potřeba pro účely tvorby strategie interpretovat, například shrnutím.

Příklad použití metody stromování příčin a důsledků sociálního vyloučení:

- **Kořenový problém:** Sociální vyloučení
- **Příčiny:** Nízké vzdělání, nezaměstnanost, chudoba, diskriminace
- **Důsledky:** Zvýšená kriminalita, špatné zdraví, sociální izolace

Diagram níže znázorňuje zjednodušený příklad analýzy problému sociálního vyloučení. Používá metodu stromování, která vizualizuje příčiny, hlavní problém a jeho důsledky. Diagram je rozdělen do tří hlavních částí:



11

Kořeny stromu – PŘÍČINY SOCIÁLNÍHO VYLOUČENÍ

- Kořeny stromu představují **hlavní faktory**, které způsobují sociální vyloučení.
- Každý **obdélník v modré barvě** označuje jednu z hlavních příčin problému.

¹¹ Vlastní zpracování

Střed stromu – HLAVNÍ PROBLÉM (SOCIÁLNÍ VYLOUČENÍ)

- **Červená elipsa** uprostřed stromu označuje klíčový problém – sociální vyloučení.
- Tento problém vzniká kombinací několika příčin (nízké vzdělání, nezaměstnanost atd.).

Větve stromu – DŮSLEDKY SOCIÁLNÍHO VYLOUČENÍ

- Horní část diagramu zobrazuje následky sociálního vyloučení.
- Každý **obdélník v zelené barvě** představuje důsledek tohoto problému.

Metodika KPSV+ umožňuje využít i jiné metody v závislosti na charakteru a rozsahu plánovacího procesu, výsledného PSZ, preferencích partnerů a zavedených postupů v daném územním celku. Zvolenou metodu syntetické analýzy je vhodné konzultovat s metodiky OÚSK.

TVORBA STRATEGIE, NASTAVENÍ CÍLŮ, METODA SMART

1.3.1 ÚVOD

Úvod obsahuje zejména:

- popis kontextu vzniku PSZ (proč je PSZ vytvářen),
- popis účelu PSZ (co PSZ řeší, jakou problematiku, v jakém rozsahu),
- vymezení, kdo je do tvorby a realizace PSZ zapojen (identifikace nositele, dodavatele a dalších zapojených aktérů),
- stanovení doby platnosti PSZ (termín revize),
- synergie strategické dokumentace (vazba na další strategie územního celku, příp. dalších celků, např. střednědobý plán rozvoje sociálních služeb příslušného kraje, krajská síť sociálních služeb) a
- zařazení strategie (a celé řídicí a implementační struktury sociálního začleňování do struktur plánování a řízení na úrovni územního celku.
- Zařazeny jsou dále formální náležitosti

1.3.2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část je ve většině případů pojata jako souhrn analytických podkladů s uvedením:

- zdrojových dokumentů (dílčích analýz, situačních analýz a dalších podkladů)
- zásadních zjištění dle oblastí zájmu strategie charakterizujících výchozí stav.

Minimální rozsah řešených oblastí tvoří:

- Definice řešeného problému.
- Popis územního celku (základní údaje o územním celku).
- Potřeby sociálně vyloučených osob či sociálním vyloučením ohrožených: obecná charakteristika sociálního vyloučení (základní kvantitativní údaje o charakteristice sociálního vyloučení) a popis charakteru sociálního vyloučení v dané oblasti či více oblastech zahrnující (popis stavu, problémů cílových skupin a jejich řešení v dané tematické oblasti).
- Zdroje pro řešení potřeb osob sociálně vyloučených či sociálním vyloučením ohrožených: popis místní sítě podpůrných služeb a aktivit, zejména kapacit a dostupnosti služeb a aktivit, přehled financování místní sítě podpůrných služeb a aktivit a o přehled zdrojů financování rozvojových aktivit.
- Vyhodnocení předchozího plánovacího cyklu (např. vyhodnocení naplňování PSZ a doporučení pro další plánovací cyklus, shrnutí výstupů a doporučení monitoringu plnění PSZ či evaluací). Příslušné části analytického materiálu v dané kapitole či shrnutí analytických podkladů zahrnují relevantní, dostupné a zásadní statistické, kvantitativní i kvalitativní údaje. U sledovaných statistických údajů je vhodné zajistit jejich vyhodnocení v čase, ideálně v 3 až 5letých časových řadách.

1.3.3 STRATEGICKÁ ČÁST

Strategická část obsahuje cíle PSZ, stanovené na základě poznatků analytické části, a nástroje, kterými budou cíle naplňovány. Strategická část zahrnuje minimálně:

Dlouhodobá vize

Formulace krátké, jednoduché, výstižné vize žádoucího cílového stavu. Vize může být konkretizována formou globálního cíle. Vize je formulace dlouhodobého směru, kterým se chce územní celek ubírat. Vyjadřuje ideální stav nebo ambici, které chce dosáhnout v budoucnosti, a slouží jako zdroj inspirace a motivace pro dosahování změn. Slouží jako základ pro tvorbu strategií a priorit. Vize by měla být:

- **Inspirativní:** Vize by měla inspirovat a motivovat všechny, kteří se podílejí na jejím naplňování.
- **Jasná a srozumitelná:** Měla by být jednoduchá a snadno pochopitelná pro všechny.
- **Dlouhodobá:** Odráží, kam chce územní celek směřovat za 5, 10 nebo více let.
- **Ambiciózní, ale realistická:** Měla by být náročná, ale zároveň dosažitelná v daném časovém horizontu.
- **Hodnotově orientovaná:** Zahrnuje hodnoty a přesvědčení, které územní celek považuje za klíčové.

Strategické cíle

Definování strategických cílů, které se vážou k prioritním oblastem. Počet strategických cílů by měl být omezený. Strategický cíl je zpravidla obecný, popisuje ty nejzásadnější změny, kterými dokument přispěje na úrovni daného územního celku.

Specifické cíle a metoda SMART

Definování specifických cílů, které naplňují cíle strategické. Specifické cíle by měly být dostatečně konkrétní. V rámci specifického cíle je popsán dopad, resp. očekávaná změna v důsledku implementace všech opatření realizovaných v rámci daného specifického cíle. Specifické cíle obsahují popis výstupů konkrétních opatření a aktivit, případně popis žádoucího cílového stavu. Každý specifický cíl se vztahuje k danému strategickému cíli. K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace strategie. Cíle musí být stanoveny SMART.

SMART metoda je efektivní způsob, jak formulovat jasné, měřitelné a dosažitelné cíle ve strategickém a operativním řízení. Používá se zejména v plánování strategií, projektovém řízení. Je založena na pěti klíčových kritériích, která definují, jak by měly být cíle formulovány. Každé písmeno v akronymu SMART představuje jedno kritérium pro správné nastavení cílů.

ŠABLONA SMART CÍLE:

DO [TERMÍN] ZVÝŠÍME / ZAJISTÍME / ROZŠÍŘÍME [SPECIFICKÝ CÍL] PRO [CÍLOVÁ SKUPINA] PROSTŘEDNICTVÍM [KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ] S CÍLEM DOSÁHNOUT [MĚŘITELNÝ VÝSLEDEK].

Příklad vyplněné šablony:

Do prosince 2025 zvýšíme počet úspěšně rekvalifikovaných dlouhodobě nezaměstnaných o 20 %, a to prostřednictvím rozšíření nabídky rekvalifikačních kurzů a intenzivního poradenství v městské části X.

Kritérium	Význam	Otázky pro kontrolu
S – Specifický	Cíl musí být jasně definovaný a konkrétní.	Co přesně chceme dosáhnout? Kdo je odpovědný? Kde se to bude realizovat?
M – Měřitelný	Cíl musí být kvantifikovatelný nebo jinak ověřitelný.	Jak poznáme, že jsme cíle dosáhli? Jaké jsou indikátory úspěchu?
A – Akceptovatelný (Dosažitelný)	Cíl musí být reálně dosažitelný s dostupnými zdroji.	Máme potřebné zdroje a kapacity? Je cíl realistický?
R – Relevantní	Cíl musí být smysluplný a přispívat k širší strategii.	Odpovídá tento cíl dlouhodobým prioritám a potřebám?
T – Termínovaný	Cíl musí mít jasně stanovený termín dosažení .	Do kdy musí být cíl splněn? Jsou stanovené milníky?

Opatření

Opatření jsou nástrojem implementace strategie. Jejich prostřednictvím jsou naplňovány jednotlivé cíle nejnižší úrovně (v případě PSZ tedy ke specifickým cílům). Opatření mohou mít podobu legislativních změn, programů nebo projektů, investic, poskytování informací, vzdělávání apod. Opatření se mohou dále dělit na činnosti, dílčí činnosti, úkoly atd.

K naplnění jednotlivých opatření dochází v průběhu realizace strategie, na konci realizace strategie by měla být naplněna v ideálním případě všechna opatření.

Stanovení opatření (programy, projekty, aktivity), která povedou k naplnění specifických cílů. Opatření obsahuje popis alespoň ve struktuře: popis opatření (a aktivit v jeho rámci), odpovědný subjekt, plánované náklady, zdroj financování, harmonogram realizace, indikátor. V případě prováděcího dokumentu je možné

strategickou část tvořit od specifických cílů, opatření a aktivit. PSZ obsahuje seznam indikátorů, které budou sledovány.

V tabulce níže uvádíme příklad, jak může být strukturována tabulka pro záznam cílů a opatření

Opatření	1.1.1	Název a popis opatření (včetně případné vazby na další cíle a opatření)	
Cílová skupina		Zvolte položku.	
Indikátory výstupu			
Odpovědný subjekt			
Harmonogram(od-do)		Vyberte datum	Vyberte datum
Náklady / Zdroj financování			Zvolte položku.
Opatření	1.2.1	Název a popis opatření (včetně případné vazby na další cíle a opatření)	
Cílová skupina		Zvolte položku.	
Indikátory výstupu			
Odpovědný subjekt			
Harmonogram(od-do)		Vyberte datum	Vyberte datum
Náklady / Zdroj financování			Zvolte položku.

Každé opatření musí obsahovat:

- **Název a popis:** Stručný a jasný popis opatření (jak přispěje k dosažení cílů PSZ?)
- **Vazbu na cíle PSZ:** Zdůvodnění, proč je dané opatření potřebné a jak přispěje k dosažení cílů PSZ.
- **Cílová skupina:** Specifikace cílové skupiny, na kterou je opatření zaměřeno.
- **Zodpovědné osoby:** Uvedení osob nebo organizací zodpovědných za realizaci opatření.
- **Časový harmonogram:** Časový plán realizace opatření s uvedením klíčových milníků a termínů.
- **Indikátory pro sledování plnění:** Měřitelné indikátory, které umožní sledovat plnění opatření a jeho dopady. Indikátory PSZ jsou stanovovány minimálně na úrovních výstupů aktivit.

- **Předpokládané zdroje financování:** Uvedení zdrojů financování opatření (vlastní zdroje, dotace, granty, bez finanční účasti). Opatření, která budou vyžadovat projektové financování jsou vždy nezbytně vypracována v podrobnosti projektového záměru (fiše), dle platných metodik KPSV+.
- **Pro realizaci navržených opatření a aktivit, které vyžadují financování je nutné naplánovat rozpočet a zdroje financování. Je důležité identifikovat všechny dostupné zdroje. Níže jsou uvedeny příklady zdrojů financování.**

Zdroj financování	Popis	Příklady
Evropské fondy	Fondy Evropské unie určené na podporu sociálního začleňování	Operační program Zaměstnanost+ (OPZ+), Integrovaný regionální operační program (IROP)
Národní dotační programy	Dotační programy ministerstev a dalších státních institucí	Dotační programy MPSV, MMR
Vlastní zdroje obce	Finanční prostředky z rozpočtu obce	Rozpočet obce, příjmy z místních poplatků

Základní doporučení pro tvorbu opatření:

- Opatření by měla být konkrétní, realistická a v souladu s cíli PSZ.
- Opatření by měla být zaměřena na řešení identifikovaných problémů a na podporu cílových skupin.
- Opatření by měla být vzájemně propojena a koordinována.
- Opatření by měla být v ideálním případě udržitelná i po skončení financování z KPSV21+, respektive by mělo být o zajištění udržitelnosti usilováno.

Opatření jsou vytvářena v rámci Lokálního partnerství, zpravidla díky činností jednotlivých tematických pracovních skupin, případně samostatně vytvořenou PS pro přípravu opatření. Tvorba opatření musí vždy vycházet z analýzy sociální situace a ze stanovených cílů PSZ. Je žádoucí využívat participativní přístupy a zapojit do tvorby opatření i zástupce cílové skupiny sociálně vyloučených nebo vyloučením ohrožených osob.

Čeho se vyvarovat při tvorbě opatření:

- Duplicitě s opatřeními z jiných strategických dokumentů.
- Nejasným a obecným formulacím.
- Nerealistickým cílům a aktivitám.
- Nedostatečnému zohlednění specifických potřeb cílových skupin.
- Nedostatečnému plánování financování a zdrojů.

1.3.4 IMPLEMENTAČNÍ ČÁST

Nedílnou součástí PSZ je implementační část, která nastavuje realizační strukturu, činnosti a jejich parametry, které vedou k úspěšné realizaci PSZ. V rámci implementační části jsou zpracovány zejména:

- řídicí struktura týmu pro implementaci
- role a odpovědnosti jednotlivých osob a subjektů (v návaznosti na činnost LP a jiných samosprávných či poradních orgánů územního celku a dalších odpovědných osob např. pověřený zástupce SZ či manažer SZ);
- nastavení procesů sledování, vyhodnocování a změn v implementaci PSZ;
- nastavení systému monitoringu dopadů plnění PSZ;
- nastavení systému monitoringu plnění systémových opatření PSZ;
- plán průběžné a/nebo závěrečné evaluace;
- finanční část plánu
- rozpočet realizace jednotlivých opatření, přehled zdrojů čerpání, nastavení dotačních zdrojů územního celku, např. dotační řízení;
- přehled projektových záměrů se záměrem čerpání z výzev v rámci KPSV 2021+ a jejich projektové fiše (mohou být zařazeny i jako neveřejná příloha PSZ);
- analýza rizik a nastavení řízení rizik.

Součástí implementační části může být schéma, struktura a/nebo popis výsledného systému řízení, koordinace a/nebo poskytování v rámci místní sítě podpůrných služeb a aktivit či její části řešené daným strategickým dokumentem. Dále pak:

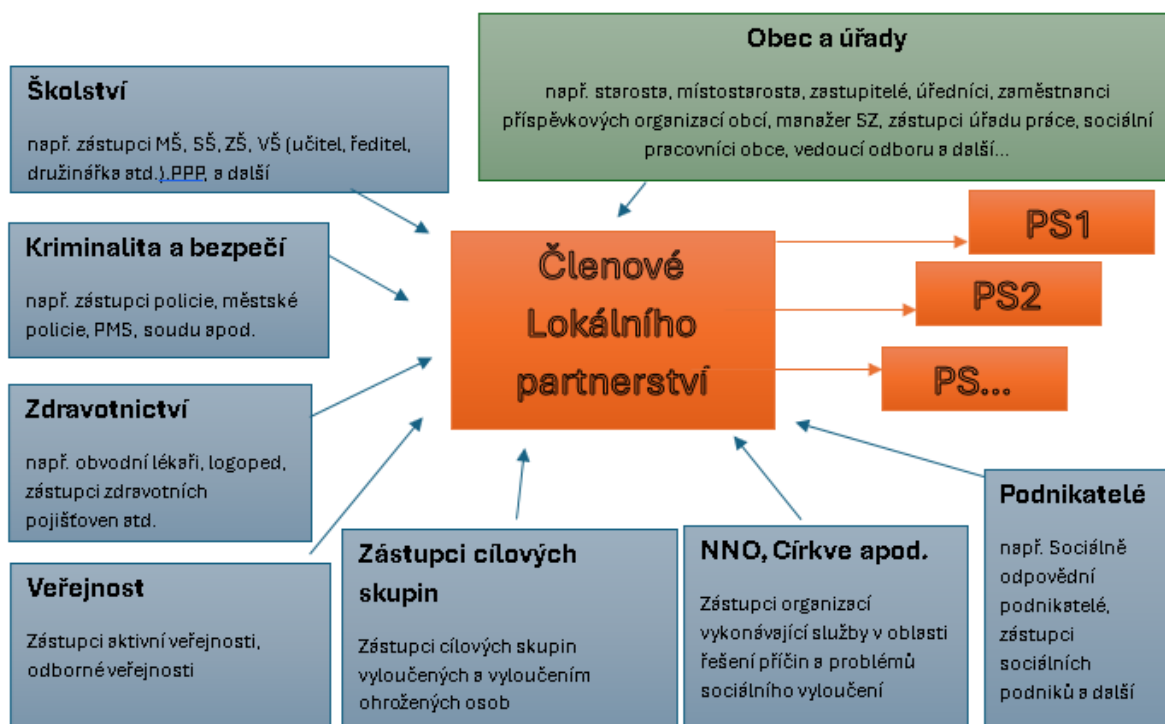
- ustanovená místní síť podpůrných služeb a aktivit včetně jejích parametrů, pravidel vstupu a setrvání v místní síti.
- komunikační plán či obdobný dokument, jehož účelem je zajištění systematického a kontinuálního informování veřejnosti a cílových skupin při zabezpečování podpory v rámci místní sítě podpůrných služeb a aktivit, a to i jako samostatná příloha.
- plán realizace participačních aktivit (např. odvozený z participačního žebříku) či obdobný dokument, jehož účelem je zajistit systémové a vnitřně konzistentní participační aktivity v rámci realizovaných opatření PSZ

2 SPECIFICKÁ ČÁST

2.1 ZAŘAZENÍ PLÁNU A ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY V RÁMCI ÚZEMNÍHO CELKU A JEHO ÚŘADU

Tvorba Lokálního partnerství a nastavení základní organizační a odpovědnostní struktury strategického řízení a plánování (analýza, plán, implementace, vyhodnocení)

Lokální partnerství (LP) je základní platformou pro spolupráci v rámci KPSV+ a je tedy také nezbytné pro přípravu a realizaci PSZ. Jedná se o uskupení všech aktérů relevantních pro řešení problematiky sociálního vyloučení v lokalitě. Patří sem tedy zejména zástupci místní samosprávy, orgánů státní správy v přenesené i samostatné působnosti, škol, neziskových organizací, zaměstnavatelů, příslušníků dotčených cílových skupin a dalších aktérů. Samotné tvorbě LP, respektive oslovování budoucích členů LP je vhodné věnovat dostatečnou pozornost. Za nezbytné je považováno oslovení všech potenciálních členů LP. LP je sestaveno za aktivní účasti a vedení zástupců nositele SPSZ, tedy obce. Jednání lokálního partnerství řídí lokální konzultant Agentury ve spolupráci s manažerem Lokálního partnerství se schází zejména k projednávání strategických rozhodnutí v rámci přípravy, implementace i vyhodnocování PSZ.



Oslovování členů LP¹²

Je nezbytné při tvorbě LP dbát na rovný přístup ke všem potenciálním aktérům. Nezbytné je využít písemnou formu (e-mail) pro rozesílání informací všem potenciálním lokálním aktérům. Další využívané formy oslovování členů LP zahrnují zejména:

- individuální prezenční i online schůzky za účelem představení Koordinovaného přístupu a nabídky členství v LP
- skupinové schůzky, semináře a jednání za účelem představení Koordinovaného přístupu a nabídky členství v LP (prezenční i online)
- informování v tisku, skrze osvědčené komunikační kanály obcí a další.

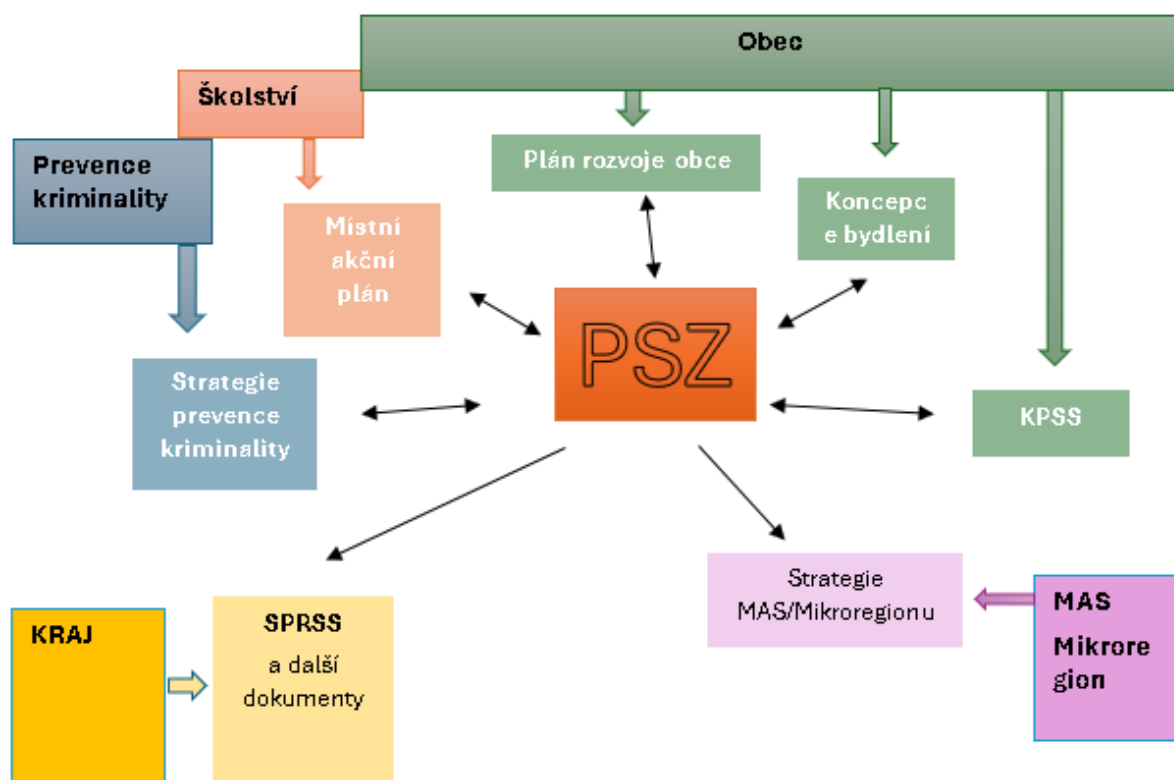
2.2 POPISY VAZEB NA DALŠÍ STRATEGICKÉ DOKUMENTY

Plán sociálního začleňování (PSZ) je úzce propojen s dalšími strategickými a koncepčními dokumenty na místní a krajské úrovni. Mezi ně patří například komunitní plány rozvoje sociálních služeb, strategie rozvoje obce, strategie prevence kriminality, místní akční plány v oblasti vzdělávání, koncepce bydlení a další. Při vytváření PSZ je důležité zajistit jeho soulad s těmito existujícími dokumenty, aby se předešlo duplicitám a nesrovnalostem. Před zahájením tvorby PSZ je třeba podrobně prozkoumat stávající lokální dokumenty a procesy, které se týkají jejich tvorby, implementace a vyhodnocování.

PSZ není zaměřen pouze na jednotlivé oblasti, jako jsou vzdělávání, bydlení nebo kriminalita, ale poskytuje komplexní přístup k řešení sociálního vyloučení. Měl by sloužit jako hlavní strategie pro sociální začleňování v obci a měl by respektovat a využívat již zavedené strategické dokumenty, procesy a pracovní struktury. Krajské střednědobé plány sociálního začleňování mají specifickou roli, a i když nejsou součástí místních politik, jejich soulad s PSZ je klíčový pro zajištění efektivního rozvoje a udržitelnosti sociálních služeb.

Příklad: „Strategie rozvoje obce (SRO)“ zahrnuje analýzu bytové situace a dostupnosti bydlení pro znevýhodněné cílové skupiny, včetně opatření na výstavbu sociálních bytů. Při tvorbě Plánu sociálního začleňování (PSZ) lze využít již existující analýzy a data z tohoto dokumentu, která je možné vhodně doplnit nebo aktualizovat. SRO obvykle obsahuje investiční opatření, a tak mohou být opatření uvedená v PSZ zaměřena na doplnění těchto investičních kroků, například sociální práce při zabydlování osob z cílové skupiny, aktivity na zlepšení sousedských vztahů nebo podpora cílových skupin prostřednictvím sociálních služeb.

¹² Zejména jedná-li se o zástupce organizací vykonávající služby na podporu sociálního začleňování (NNO).



2.3 SOCIÁLNÍ SITUACE A SOCIÁLNÍ VYLOUČENÍ V ÚZEMNÍM CELKU (POTŘEBY)

Kvalitní a podrobné zjištění potřeb v lokalitě je základním a nezbytným kamenem pro tvorbu analytické části PSZ. Osoby žijící v sociálně vyloučených lokalitách mají často specifické potřeby, které je vždy nutné podrobně analyzovat. Tyto potřeby jsou často propojené a jejich řešení vyžaduje komplexní přístup. Zejména je potřebné zaměřit se na tyto oblasti.

- **Bydlení:** Dostupné a kvalitní bydlení je často nedostatečné. Mnoho lidí žije v nevyhovujících podmínkách, které mohou ovlivnit jejich zdraví a celkovou kvalitu života
- **Zdravotní péče:** Potřeba přístupu k zdravotní péči.
- **Vzdělání:** Nedostatečný přístup ke kvalitnímu vzdělání omezuje možnosti dětí a mladých lidí z těchto lokalit dosáhnout lepšího sociálního postavení
- **Zaměstnání:** Vysoká nezaměstnanost a omezené pracovní příležitosti vedou k ekonomické nestabilitě
- **Služby:** Potřeba dostupných služeb (včetně služeb sociálních)
- **Bezpečnost:** Zvýšená kriminalita a pocit nebezpečí jsou častými problémy, které ovlivňují kvalitu života obyvatel
- **Sociální integrace:** Potřeba začlenění do širší společnosti a překonání sociální.

Typické zdroje informací pro zjišťování potřeb jsou:

- Informace získané z dalších aktuálních strategických a dalších dokumentů (viz kapitola „Popisy vazeb na další strategické dokumenty“)
- Informace od úřadů a NNO a dalších institucí (PMS, PČR, školská zařízení, sociální služby a další)
- Informace od krajského úřadu (správce krajské sítě sociálních služeb)
- Informace získané díky činnosti výzkumného a analytického oddělení ASZ
- Informace získané prostřednictvím členů LP (např. tematicky zaměřené pracovní skupiny)

2.1.1 POSTUP PRO ANALÝZU POTŘEB

Přípravná fáze

- **Sestavení týmu:** V rámci LP vytvořte pracovní skupinu/y složenou z odborníků na sociální problematiku, zástupců místních úřadů, neziskových organizací a dalších relevantních subjektů, včetně CS sociálně vyloučených osob.
- **Definování cílů:** Jasně stanovte cíle mapování

Shromažďování dat

- **Sekundární data:** Získejte dostupné statistiky a zprávy od místních úřadů, neziskových organizací, škol a dalších institucí. To může zahrnovat údaje o nezaměstnanosti, vzdělání, zdravotní péči a sociálních službách.
- **Primární data:** Proved'te terénní výzkum, který může zahrnovat rozhovory, dotazníky a focus group s obyvateli a klíčovými aktéry v územním celku.

Analýza dat

- **Kvantitativní analýza:** Analyzujte shromážděná data pomocí statistických metod, abyste identifikovali hlavní trendy a vzorce.
- **Kvalitativní analýza:** Proved'te tematickou analýzu rozhovorů a focus group, abyste získali hlubší vhled do potřeb a problémů obyvatel.

2.4 SÍŤE SLUŽEB A AKTIVIT PRO ŘEŠENÍ SV V ÚZEMNÍM CELKU (ZDROJE PRO JEJICH ŘEŠENÍ)

Dalším nezbytným základním kamenem pro tvorbu analytické části PSZ je zmapování zdrojů pro řešení identifikovaných problémů. Zejména se jedná zmapování sítě služeb a aktivit pro řešení sociálního vyloučení v ÚC.

Typické zdroje informací

- Informace získané z dalších aktuálních strategických a dalších
- Informace od úřadů, NNO a dalších aktérů
- Informace od krajského úřadu
- Informace získané díky činnosti výzkumného a analytického oddělení ASZ
- Informace získané prostřednictvím členů LP (např. tematicky zaměřené pracovní skupiny)

Postup mapování sítě služeb a aktivit:

Identifikace zdrojů

- **Mapování služeb:** Vytvořte seznam dostupných sociálních služeb, zdravotní péče, vzdělávacích programů a dalších podpůrných zdrojů v územním celku.
- **Finanční zdroje:** Identifikujte dostupné finanční zdroje, jako jsou granty, dotace a evropské fondy, které mohou být využity pro řešení sociálního vyloučení.

Hodnocení a prioritizace

- **Hodnocení dostupnosti:** Posudte dostupnost a kvalitu identifikovaných zdrojů. Zohledněte faktory jako je geografická dostupnost, kapacita a kvalita poskytovaných služeb.
- **Prioritizace potřeb:** Na základě analýzy dat určete, které potřeby jsou nejurgentnější a které zdroje jsou nejdůležitější pro jejich řešení.

2.5 POSTUPY A METODY PRO SYNTETICKOU ANALÝZU

Syntetická analýza je metoda, která kombinuje různé prvky a informace do jednoho celku, aby poskytla komplexní pohled na zkoumaný problém. Zde jsou některé typické postupy pro syntetickou analýzu:

Při této analýze se kombinují a integrují různé informace, poznatky nebo data za účelem vytvoření celkového a hlubšího pochopení daného problému nebo situace. Druhy a způsoby tvorby syntetické analýzy se liší podle účelu, kontextu a metod používaných v dané oblasti.

Využít lze zejména metodu brainstormingu je efektivní způsob, jak zapojit skupinu lidí do tvorby analýzy a získat tak komplexní a kreativní pohled na analyzovaný problém.

Postup:

1. **Příprava:** Definování cíle analýzy (např. zlepšení dostupnosti bydlení) a sestavení skupiny účastníků s různými znalostmi a zkušenostmi (např. zástupci samosprávy, developeri, sociální pracovníci, občané).
2. **Brainstorming:** Vytvoření otevřené a inspirativní atmosféry, kde se účastníci nebojí sdílet své nápady a myšlenky. Moderátor by měl vést diskusi a stimulovat kreativitu.
3. **Generování nápadů:** Účastníci generují nápady a návrhy, jak využít silné stránky, eliminovat slabé stránky, využít příležitosti a minimalizovat hrozby v kontextu dostupnosti bydlení. Nápady se zapisují na tabuli nebo flipchart.
4. **Kategorizace a strukturování:** Nápady se roztřídí do kategorií dle SWOT analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) a dle jejich vzájemných vztahů.
5. **Hodnocení a prioritizace:** Účastníci diskutují a hodnotí jednotlivé nápady z hlediska jejich proveditelnosti, dopadu a přínosu pro dostupnost bydlení. Nápady se prioritizují dle jejich důležitosti.
6. **Grafické znázornění:** Výsledky brainstormingu se znázorní v přehledné formě, například v tabulce nebo schématu, které znázorňuje shluky a vztahy mezi nimi.
7. **Návrh strategických opatření:** Na základě vyhodnocení brainstormingu se navrhnou konkrétní strategická opatření

Metody vyhodnocení

- **Strukturní (shluková) analýza** – metoda založená na induktivním postupu od konkrétního po obecné. Studium vnitřní stavby komponentů a prvků obsažených v analýze SWOT.
- **Metoda vertikální struktury** – dochází k hodnocení a porovnávání kvantitativních a kvalitativních složek analýzy SWOT.
- **Metoda křížové matice**

2.1.2 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY METODOU VERTIKÁLNÍ STRUKTURY

Metoda vertikální struktury umožňuje kvantitativní a kvalitativní zhodnocení SWOT analýzy.

Postup:

- **Přirazení vah:** Každému faktoru v rámci SWOT analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) se přiřadí váha (0-1) dle jeho důležitosti. Součet vah v každé kategorii by měl být 1.
- **Hodnocení dopadu:** Každý faktor se ohodnotí z hlediska jeho dopadu na analyzovaný problém (např. dostupnost bydlení). Dopad se hodnotí na škále (např. -5 až +5), kde záporné hodnoty představují negativní dopad a kladné hodnoty pozitivní dopad.
- **Výpočet váženého dopadu:** Pro každý faktor se vynásobí váha a hodnocení dopadu.
- **Součet vážených dopadů:** V každé kategorii SWOT se sečtou vážené dopady.

Příklad: Vyhodnocení míry dostupnosti bydlení

Kategorie	Faktor	Váha	Dopad	Vážený dopad
SILNÉ STRÁNKY	Dostupnost pozemků pro výstavbu	0.4	+4	1.6
	Nízká míra nezaměstnanosti	0.3	+3	0.9
	Podpora města pro výstavbu dostupného bydlení	0.3	+2	0.6
CELKEM		1.0		3.1
SLABÉ STRÁNKY	Vysoké ceny nemovitostí	0.6	-4	-2.4
	Nedostatek bytů s regulovaným nájemným	0.4	-3	-1.2
CELKEM		1.0		-3.6
PŘÍLEŽITOSTI	Dotace na výstavbu dostupného bydlení	0.7	+5	3.5
	Spolupráce s neziskovými organizacemi	0.3	+3	0.9
CELKEM		1.0		4.4
HROZBY	Nárůst úrokových sazeb	0.5	-3	-1.5
	Migrace obyvatel z okolních měst	0.5	-2	-1.0
CELKEM		1.0		-2.5

Návod na grafické znázornění:

Sloupcový graf lze vytvořit tak, že osa x představuje kategorie SWOT (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby) a osa y součet vážených dopadů (3.1, -3.6, 4.4, -2.5). Osa y by měla mít rozsah od -5 do +5.]

Interpretace:

Z grafu je patrné, že největší pozitivní vliv na dostupnost bydlení mají příležitosti (dotace, spolupráce s neziskovými organizacemi). Naopak největší negativní vliv mají slabé stránky (vysoké ceny nemovitostí, nedostatek bytů s regulovaným nájemným). Metoda vertikální struktury umožňuje komplexní zhodnocení SWOT analýzy a identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují analyzovaný problém. V tomto případě analýza ukazuje, že pro zlepšení dostupnosti bydlení je klíčové využít dostupné příležitosti a zároveň řešit slabé stránky.

2.1.3 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY METODOU SHLUKŮ

Postup:

- **Identifikace a kategorizace faktorů:** Provedení standardní SWOT analýzy a identifikace všech relevantních faktorů v kategoriích silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.
- **Analýza vztahů:** Zkoumání vztahů mezi jednotlivými faktory. Jak se faktory navzájem ovlivňují? Které faktory se posilují a které oslabují?
- **Tvorba shluků:** Seskupení faktorů do shluků na základě jejich vzájemných vztahů. Shluky by měly reprezentovat logické celky, které mají významný vliv na analyzovaný problém.
- **Interpretace shluků:** Analýza a interpretace jednotlivých shluků. Jaké jsou klíčové charakteristiky shluků? Jaký je jejich dopad na analyzovaný problém?

Analýza vztahů a tvorba shluků: (příklad: Vyhodnocení míry dostupnosti bydlení)

- **Shluk 1: "Podpora výstavby":** (S1, S3, O1) - Dostupnost pozemků, podpora města a dotace vytvářejí příznivé podmínky pro výstavbu nového bydlení.
- **Shluk 2: "Bariéry dostupnosti":** (W1, W2, T1, T4) - Vysoké ceny nemovitostí, nedostatek regulovaného nájemného, rostoucí úrokové sazby a ceny materiálů brání dostupnosti bydlení.
- **Shluk 3: "Informační deficit":** (W3, O2) - Nízká informovanost o možnostech podpory bydlení může být řešena spoluprací s neziskovými organizacemi.
- **Shluk 4: "Administrativní zátěž":** (W4) - Dlouhá doba schvalování stavebních povolení zpomaluje výstavbu.

- **Shluk 5: "Vnější vlivy":** (T2, T3) - Migrace a ekonomická recese představují vnější faktory, které mohou ovlivnit dostupnost bydlení.

Návod na grafické znázornění:

[Vložte sem schéma, které znázorňuje shluky a vztahy mezi nimi. Například shluky mohou být znázorněny jako kruhy a vztahy mezi nimi jako šipky. Shluky by měly být propojeny dle identifikovaných vztahů, např. shluk "Podpora výstavby" by měl mít pozitivní vliv na dostupnost bydlení, zatímco shluk "Bariéry dostupnosti" negativní.]

Strukturní analýza SWOT umožňuje hlubší pochopení vztahů mezi faktory ovlivňujícími dostupnost bydlení. Identifikace klíčových shluků a jejich vzájemných vztahů umožňuje efektivněji navrhnout strategická opatření a zlepšit tak dostupnost bydlení.

2.1.4 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY METODOU KŘÍŽOVÉ MATICE

Křížová matice, nazývaná také matice TOWS, je nástroj strategického plánování, který propojuje silné a slabé stránky (SW) s příležitostmi a hrozbami (OT) a pomáhá identifikovat strategické alternativy.

Postup

- **Provedení SWOT analýzy:** Identifikace a analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- **Vytvoření křížové matice:** Matice se skládá ze čtyř kvadrantů: SO (silné stránky a příležitosti), ST (silné stránky a hrozby), WO (slabé stránky a příležitosti) a WT (slabé stránky a hrozby).
- **Generování strategií:** V každém kvadrantu se generují strategické alternativy propojením faktorů SWOT.
 - SO: Jak využít silné stránky k maximalizaci příležitostí? (Strategie útoku)
 - ST: Jak využít silné stránky k minimalizaci hrozeb? (Strategie obrany)
 - WO: Jak minimalizovat slabé stránky využitím příležitostí? (Strategie posílení)
 - WT: Jak minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám? (Strategie ochrany)
- **Vyhodnocení a výběr strategií:** Vyhodnocení a prioritizace strategií dle jejich potenciálu a proveditelnosti.

Příklad: Vyhodnocení míry dostupnosti bydlení

	<u>Příležitosti (O)</u>	<u>Hrozby (T)</u>
<u>Silné stránky (S)</u>	SO: S1/O1: Využít dostupné pozemky a dotace pro výstavbu dostupného bydlení. S3/O2: Spolupracovat s neziskovými organizacemi na projektech dostupného bydlení.	ST: S3/T1: Využít podporu města k zajištění dostupných úvěrů s nízkými úrokovými sazbami. S1/T2: Využít dostupné pozemky pro výstavbu bytů pro obyvatele migrující z okolních měst.
<u>Slabé stránky (W)</u>	WO: W2/O1: Získat dotace na výstavbu bytů s regulovaným nájemným. W1/O2: Spolupracovat s neziskovými organizacemi na programech pro podporu dostupnosti bydlení.	WT: W1/T1: Zavést opatření pro regulaci cen nemovitostí v reakci na nárůst úrokových sazeb. W2/T2: Zvýšit počet bytů s regulovaným nájemným pro zmírnění dopadu migrace.

Grafické znázornění:

[Vložte sem matici 2x2, kde na ose x jsou "Příležitosti" a "Hrozby" a na ose y "Silné stránky" a "Slabé stránky". V každém kvadrantu matice uveďte odpovídající strategie (SO, ST, WO, WT) a propojte je s faktory SWOT.]

Křížová matice je užitečný nástroj pro systematické propojení faktorů SWOT a identifikaci strategických alternativ. V tomto případě analýza ukazuje, že pro zlepšení dostupnosti bydlení je klíčové využít silné stránky k maximalizaci příležitostí a minimalizaci hrozeb, a zároveň minimalizovat slabé stránky využitím příležitostí a ochranou před hrozbami.

Další důležité informace k tvorbě SWOT

- Důležité je vzít v potaz a zohlednit všechny stránky sociálního vyloučení, aby nedošlo ke zkreslení údajů či neočekávaným nepříznivým jevům.
- Poctivá příprava přináší ovoce v podobě předcházení rizik, využití potenciálů, odstranění nedostatků a včasného podchycení příležitostí.
- Nevyplatí se podceňovat či zatajovat, byť sebemenší problém, který není nutné aktuálně řešit. Z malé a podceněné komplikace se pak v budoucnu může stát poměrně velká a někdy i neřešitelná situace.
- Nezapomeňte správně ohodnotit význam jednotlivých příležitostí a rizik. Ne všechny příležitosti a hrozby působí na projekt stejnou silou a přináší stejně velká pozitiva nebo negativa.
- Některé hrozby jsou velmi závažné, jiné méně (to samé platí u příležitostí).

- Je užitečné vyjmenovat, pokud možno co nejkonkrétnější prvky a vyhnout se příliš obecnému popisu.
- Doporučujeme, aby se na realizaci SWOT analýzy podílelo co možná nejvíce členů LP

2.6 ANALÝZA RIZIK

2.1.5 POSTUP IDENTIFIKACE RIZIK

Identifikace rizik je systematický proces, jehož cílem je odhalit potenciální hrozby, které by mohly negativně ovlivnit dosažení cílů strategického plánu. **Pro identifikaci rizik lze využít různé metody. V praxi se často používá kombinace výše uvedených metod pro dosažení co nejlepších výsledků.**

Metoda	Popis	Kdy ji použít?
Brainstorming	Skupinová metoda, kde účastníci v krátkém čase generují co nejvíce nápadů a identifikují možná rizika.	Když potřebujeme rychle identifikovat široké spektrum rizik.
SWOT analýza	Identifikace silných a slabých stránek projektu a hrozeb a příležitostí.	Při plánování strategií a zvažování vnějších vlivů.
Analýza historických dat	Vyhodnocení předchozích projektů a jejich neúspěchů pro nalezení podobných rizik.	Pokud máme k dispozici relevantní data z minulých projektů.
Expertní posouzení	Konzultace s odborníky, kteří mohou upozornit na specifická rizika.	Když jsou potřeba odborné znalosti v konkrétním odvětví.
Dotazníky a rozhovory	Shromažďování informací od stakeholderů, kteří mohou mít různé pohledy na rizika.	Pokud je potřeba zapojit různé zainteresované skupiny.
Metoda stromování rizik	Vizualizace rizik formou stromu s hlavními kategoriemi hrozeb a jejich důsledky.	Když chceme strukturovaný pohled na rizika a jejich propojení.

2.1.6 HODNOCENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK

Po identifikaci rizik je nutné zhodnotit jejich významnost. To se provádí na základě dvou kritérií:

- **Pravděpodobnost výskytu:** Jaká je pravděpodobnost, že dané riziko nastane?
- **Dopad:** Jaký bude dopad rizika na dosažení cílů strategického plánu?

Pravděpodobnost \ Dopad	1	2	3	4	5
1	Nízké	Nízké	Střední	Střední	Vysoké
2	Nízké	Střední	Střední	Vysoké	Vysoké
3	Střední	Střední	Vysoké	Vysoké	Kritické
4	Střední	Vysoké	Vysoké	Kritické	Kritické
5	Vysoké	Vysoké	Kritické	Kritické	Kritické

2.1.7 ZPŮSOBY HODNOCENÍ RIZIK

Hodnocení významnosti rizik může probíhat různými způsoby:

- **Společné jednání:** Účastníci se setkají a diskutují o rizicích.
- **Fyzické setkání:** Výhodou je možnost osobní interakce a lepšího porozumění. Nevýhodou jsou logistické a časové nároky.
- **Online meeting:** Výhodou je flexibilita a úspora času. Nevýhodou je omezená možnost osobní interakce.
- **Korespondenční hodnocení:** Účastníci hodnotí rizika individuálně a výsledky se následně shrnou. Výhodou je flexibilita a úspora času. Nevýhodou je omezená možnost diskuse a dosažení konsenzu.

Metoda	Výhody	Nevýhody
Fyzické setkání	Osobní interakce, lepší porozumění	Logistické a časové nároky
Online meeting	Flexibilita, úspora času	Omezená osobní interakce
Korespondenční hodnocení	Flexibilita, úspora času	Omezená diskuse, dosažení konsenzu

2.1.8 DŮLEŽITOST ZAPOJENÍ SKUPINY OSOB

Zapojení skupiny osob do hodnocení rizik je důležité z několika důvodů:

- **Skupinový konsenzus:** Skupinová diskuse umožňuje dosáhnout konsenzu a sjednoceného názoru na významnost rizik⁷.
- **Diverzita názorů:** Zapojení osob s různými znalostmi a zkušenostmi přináší komplexnější a objektivnější pohled na problematiku.

2.1.9 TVORBA OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK

Po identifikaci a hodnocení rizik je nutné vytvořit opatření ke snížení jejich významnosti. Opatření by měla být zaměřena na:

- **Prevenci:** Zabránění vzniku rizika. Preventivní opatření se zaměřují na eliminaci příčin rizik a jejich vzniku. Může jít o zavedení nových procesů, školení zaměstnanců, pravidelné kontroly a údržbu zařízení.
- **Nápravu:** Odstranění rizika, které již nastalo. Nápravná opatření se zaměřují na minimalizaci negativních dopadů rizik, která již nastala. Může jít o nápravu škod, změnu procesů, posílení kontrolních mechanismů.
- **Transfer rizik:** Přenesení rizika na jiný subjekt (např. pojištění). Transfer rizik je strategie, při které se organizace zbavuje odpovědnosti za riziko a přenáší ji na jiný subjekt, například pojišťovnu

2.1.10 PŘEHLED RIZIK

Je dokument, který obsahuje přehled všech identifikovaných rizik, jejich hodnocení a navržená opatření. Registr rizik slouží jako nástroj pro sledování a řízení rizik. Opatření by měla být vytvořena pro všechna významná rizika. Je důležité si uvědomit, že není vždy nutné a ani efektivní vytvářet opatření pro každé identifikované riziko.

2.1.11 KONTINUÁLNÍ MONITORING A PŘEZKOUMÁVÁNÍ RIZIK

Je důležité si uvědomit, že proces řízení rizik není jednorázovou aktivitou, ale kontinuálním procesem. Rizika se v čase mění a je nutné je pravidelně monitorovat a přezkoumávat. Změny ve vnitřním a vnějším prostředí organizace mohou vyžadovat úpravu plánu řízení rizik¹⁵.

Komunikace v řízení rizik

Efektivní komunikace je klíčovým prvkem v řízení rizik. Je důležité informovat o rizicích a jejich potenciálním dopadu všechny zúčastněné strany. Dobrá komunikace zajistí, že všichni budou informováni o rizicích a jejich roli v jejich zmírňování.

- jednoznačnost definice rolí a odpovědností v procesu řízení rizik tvorby strategie,
- oddělení řídicích, výkonných (prováděcích) a dohledových činností,
- dosažení transparentnosti klíčových rozhodnutí s ohledem na řízení rizik tvorby strategie. Organizační struktura pro řízení rizik se bude skládat ze tří úrovní:
 - dohledové,
 - řídicí a
 - výkonné.

Příklad možných zdrojů informací pro identifikaci rizik tvorby strategie:

- hlavní rizika tvorby strategie identifikovaná ve Vstupní zprávě,
- informace o rizikových událostech obdobných realizovaných projektů,
- výsledky průzkumů,
- zkušenosti odborníků a zástupců zainteresovaných stran,
- plány tvorby strategie,
- veřejné zdroje a internet.

Možné způsoby identifikace rizik:

- individuální anebo skupinové řízené rozhovory,
- konzultace anebo brainstorming se zainteresovanými osobami (respektive odborníky),
- organizace workshopu věnovaného rizikům,
- vyhodnocení postupu tvorby obdobných strategií,
- revize známých, obecně se vyskytujících rizik atd.

Vzorové rozdělení rolí jednotlivých aktérů přípravy strategie je následující:

- dohledovou roli plní PS (řídicí PS) pro tvorbu strategie – úkolem je především vrcholově dohlížet na proces řízení rizik tvorby strategie, schvalovat plán řízení rizik, schvalovat opatření k nejvýznamnějším rizikům a schvalovat nápravná opatření při výskytu významných rizik;
- řídicí roli plní Koordinátor tvorby strategie, ve spolupráci s Lokálním konzultantem ASZ – nese hlavní odpovědnost za řízení rizik tvorby strategie; Jejich úkolem je především koordinovat činnost vlastníků rizik, vytvořit a realizovat plán řízení rizik, předkládat návrhy opatření ke schválení PS pro tvorbu strategie a monitorovat jejich plnění;

- výkonnou roli plní tzv. vlastníci rizik (vlastníky rizik mohou být například realizátoři opatření PSZ) – jejich úkolem bude především monitorovat přidělená rizika, navrhnout opatření ke zvládnutí přiděleného rizika, zajistit jejich realizaci a případně identifikovat nová rizika v přidělené oblasti.
- V případě přípravy strategie menšího rozsahu postačí, když řídicí a výkonné role bude zastávat jedna osoba (nebo jeden tým), nicméně by měl být zachován princip oddělení dohledové role.
- Organizační struktura řízení rizik tvorby strategie musí respektovat základní rozdělení rolí v organizační struktuře tvorby strategie, jejíž je zároveň součástí.

Postupy monitorování a průběžné kontroly rizik

V této kapitole popíší zpracovatelé postupy (procesy) monitorování a průběžné kontroly rizik, které je třeba připravit pro vlastní realizaci projektu. Náplní monitorování a kontroly projektových rizik je především:

- pravidelné sledování vývoje identifikovaných rizik a jejich přehodnocování včetně aktualizace hodnocení jejich významnosti,
- pravidelné sledování zabezpečovacích opatření a rezerv,
- identifikace nových rizik, vyřazení potlačených rizik,
- sledování platnosti předpokladů tvorby strategie,
- podněty pro modifikace projektových plánů, výkazů atd.,
- dokumentování monitoringu rizik.

Pro tento účel musí být:

- stanovena osoba (např. Koordinátor tvorby strategie) odpovědná za aktuálnost registru rizik a řízení rizik tvorby strategie,
- stanovení vlastníci jednotlivých rizik (tj. osoby odpovědné za řízení a monitorování daného rizika – tj. průběžné přehodnocování významnosti rizik a identifikaci reálného výskytu dané rizikové události),
- způsob komunikace v rámci řízení rizik (tj. kdo koho informuje o rizicích, jak často, jakým způsobem apod.),
- nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě hrozby blížícího se výskytu významné rizikové události (včasné varování),
- nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě skutečného výskytu rizikové události odpovídající některému z identifikovaných rizik (tj. komu musí být daná skutečnost ohlášena, kdo ohodnotí dopad rizikové události a stanoví nápravná opatření, kdo schválí změny v registru rizik),
- nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě identifikace nového potenciálního rizika v průběhu tvorby strategie.
- Důležitými vstupy pro monitorování a průběžnou kontrolu rizik jsou (kromě registru rizik) především zprávy o průběhu tvorby strategie, výkazy, hlášení,

kontrolní schůzky, které poskytují průběžné informace o spotřebě času, dokončenosti činností, čerpání nákladů, dodaných výstupech atd.

- Nastavení postupu monitorování a průběžné kontroly rizik představuje vstupy do Plánu tvorby strategie, zejména do hierarchické struktury prací, rozpočtu a harmonogramu tvorby strategie.

2.7 POSTUPY VYHODNOCOVÁNÍ A REVIZE PSZ

PSZ je průběžně vyhodnocován a to:

- minimálně 2× ročně na úrovni lokálního pracovníka příslušného regionálního pracoviště, manažera SZ a pověřeného zástupce SZ (z tohoto jednání je veden zápis),
- minimálně 1× ročně na jednání LP a
- minimálně 1× ročně formou zprávy o naplňování PSZ, která je předkládána na vědomí zastupitelstvu obce, či pokud se nejedná o obec, orgánu územního celku plnícímu obdobnou funkci jako zastupitelstvo obce.

Předmětem vyhodnocení je naplňování PSZ a případně návrhy revize PSZ. Vyhodnocování a revize PSZ je vhodné provádět souběžně s vyhodnocováním a revizí popisu spolupráce. Revize je aktualizace strategického dokumentu, kdy dochází k jeho změnám. V případě provedení revize je založen změnový list. V průběhu platnosti PSZ může docházet k jeho změnám. Změny je nutné projednat ve stejném režimu jako nový PSZ s tím, že na straně územního celku může být usnesením zastupitelstva obce, či pokud se nejedná o PSZ obce, orgánu územního celku plnícímu obdobnou funkci jako zastupitelstvo obce, při jeho schvalování svěřena kompetence pro provádění revizí PSZ jinému orgánu (zpravidla radě obce, či pokud se nejedná o obec, orgánu územního celku plnícímu obdobnou funkci jako rada obce. Revize PSZ se provádí zejména na základě vyhodnocení PSZ.

Sledování plnění plánu:

- Pravidelné vyhodnocování realizace aktivit dle plánu a dosahování cílů.
- Sledování časového harmonogramu, využití zdrojů a plnění indikátorů.
- Monitorování postupu prací a identifikace případných odchylek od plánu.

Monitoring je systematický sběr dat a informací. Jedná se o opakující se, v určitém čase probíhající proces. Monitoring realizace plánů sociálního začleňování se zaměřuje na systematický sběr informací a dat o realizovaných aktivitách, jimiž je naplňován plán sociálního začleňování v lokalitách. Aktivitu představují všechny realizované služby (sociální, návazné, komunitní) a aktivity (iniciativy, činnosti, akce) určené k naplnění cílů, opatření a aktivit strategických, případně prováděcích dokumentů, které územní celky ve spolupráci s Odborem pro sociální začleňování

(Agenturou) Ministerstva pro místní rozvoj (dále jen ASZ) tvoří a implementují. Nedílnou součástí cyklu strategického plánování je kontrola realizace plánu a jeho průběžné vyhodnocování. Monitoring je důležitou komponentou kontroly realizace plánu, výstupy monitoringu jsou důležitou součástí průběžného a pravidelně se opakujícího vyhodnocování naplňování strategických dokumentů. Monitoring je pravidelný, opakující se sběr dat a informací o realizaci opatření plánů sociálního začleňování. Je strukturován do několika fází, jež se odvíjejí od účinnosti schváleného plánu sociálního začleňování. Monitoring PSZ se řídí aktuálně platnou „Metodikou monitoringu PSZ“

V rámci monitoringu sledujeme:

- zda a v jaké míře jsou realizována opatření plánů sociálního začleňování a naplňovány jeho cíle.
- naplňování indikátorů opatření – výstupy, výsledky (pokud jsou v PSZ konkrétně a měřitelně definovány)
- výsledky, výstupy realizátorů opatření PSZ.
- data o změnách v oblastech bydlení, zaměstnanosti, vzdělávání, zdraví a dalších relevantních oblastech.
- data z realizovaných projektů
- Data pro opakovanou analýzu dat o exekucích, dluhové problematice, nezaměstnanosti, vzdělávání a dalších indikátorech sociálního vyloučení.

2.8 FINANČNÍ PLÁN VČ. PLÁNŮ PRO ČERPÁNÍ Z VÝZEV URČENÝCH PRO OBCE UPLATŇUJÍCÍ KPSV 2021+

Vzor pro finanční plán, vč. Plánů pro čerpání z výzev určených pro obce v KPSV+ je kvůli přehlednost zařazen jako příloha této metodiky s názvem „**Formuláře a pomůcky pro tvorbu finanční části PSZ**“.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 Formuláře a pomůcky pro tvorbu PSZ

SEZNAM POJMŮ

- **Osoby sociálně vyloučené a sociálním vyloučením ohrožené** Jde např. o osoby dlouhodobě nezaměstnané, s nízkými příjmy, s nízkým vzděláním, nekvalifikované, handicapované, po výkonu trestu odnětí svobody, pracovníky s nevýhodnými smlouvami, rodiny s jedním rodičem, mladé lidi bez pracovních zkušeností či opouštějící dětské domovy, cizince, uprchlíky, osoby odlišného etnika, osoby žijící ve vyloučených lokalitách.
- **Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+)** Jedná se o metodické prostředí podpory územních celků ke zlepšení kvality řízení, koordinace a/nebo kvality a dostupnosti místní sítě podpůrných služeb a dalších aktivit a činností vedoucích k posilování sociálního začleňování na jejich území.
- **Místní akční plánování a místní akční plán rozvoje vzdělávání (MAP)** Jde o dokument a proces tvorby tohoto dokumentu, který stanovuje priority a jednotlivá opatření vzdělávací politiky na daném území, prioritně se zaměřuje na rozvoj kvalitního inkluzivního vzdělávání dětí a žáků do 15 let a zahrnuje oblasti včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, zájmového a neformálního vzdělávání. Tento proces se řídí postupy MAP, které stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky v rámci aktuálních výzev určených MAP.
- **Územní celek** Jde o partnerský spolupracující subjekt v rámci KPSV 2021+. Většinou se jedná o obce, do spolupráce však mohou vstupovat i místní akční skupiny, svazky obcí (pokud jsou právnickou osobou, či kraje).
- **Svazek obcí** Jedná se o dobrovolné sdružení obcí za účelem ochrany a prosazování společných zájmů. Právo na členství ve svazku obcí stanovuje obcím zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Svazky obcí jsou právnickými osobami, které spolupracují na základě smlouvy, jejíž přílohu tvoří stanovy. Svazky obcí jsou zapsané do rejstříku svazků obcí vedeného u krajského úřadu příslušného podle sídla svazku obcí. Předmětem činnosti mohou být zejména úkoly veřejné správy v oblastech školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu, komunálních odpadů a odpadních vod, technické infrastruktury, místních komunikací a veřejné dopravy.
- **Zástupce územního celku** Jedná se o osobu oprávněnou zastupovat územní celek. V případě obce se jedná o starostu/ku, v případě kraje o hejtmana/ku, u ostatních územních celků se jedná o statutárního zástupce. Zástupce územního celku stvrzuje svým podpisem oficiální dokument (např. žádost o poradenství, přihlášku ke spolupráci), zajišťuje oficiální korespondenci a formální jednání k nastavení a řízení spolupráce.
- **Pověřený zástupce územního celku pro sociální začleňování (pověřený zástupce SZ)** Pověřený zástupce SZ je osoba zastupující politickou reprezentaci obce (případně kraje), či pokud se nejedná o obec (kraj), osoba plnící obdobnou funkci v územním celku. Je odpovědný za nastavení, průběh a výsledky spolupráce

územního celku s ASZ. Předkládá materiály k projednání v orgánech územního celku, odpovídá za realizaci popisu spolupráce, plánu sociálního začleňování a vytvořeného partnerství. Může se jednat o osobu totožnou se zástupcem územního celku (viz výše).

- **Manažer sociálního začleňování (manažer SZ)** Jedná se o kontaktní osobu, zpravidla jde o výkonného pracovníka územního celku. Zajišťuje koordinaci a činnost partnerství, součinnost orgánů a složek územního celku (např. odborů městského úřadu), dokumentaci procesu, věcnou realizaci činností územního celku, přípravu výstupů a spolupráci územního celku a ASZ. V případě spolupráce v oblasti inkluzivního vzdělávání v rámci MAP může být určena další kontaktní osoba.
- **Lokální partnerství** Jedná se o partnerství lokálních aktérů, které zajišťuje jejich participaci na činnosti a výstupech spolupráce územního celku s ASZ a jejich vyhodnocování. Lokální partnerství je ustanoveno statutem a jednacím řádem nebo dokumentem obdobného charakteru. Lokální partnerství může zřizovat pracovní skupiny (např. tematicky zaměřené). Lokální partnerství tvoří zejména zástupci územního celku, zástupci organizací zajišťujících poskytování služeb a realizaci aktivit pro sociální začleňování v územním celku a vhodné je také zapojit zástupce příslušného krajského úřadu a zástupce veřejnosti, zejména občanů ze sociálně vyloučeného prostředí.
- **Místní síť podpůrných služeb a aktivit** Jde o soubor poskytovatelů sociálních služeb, návazných a komunitních služeb, subjektů veřejné správy a jejich příspěvkových organizací a nestátní neziskové organizace. Jde o síť poskytovatelů sociálních služeb, dále pak realizátorů podpůrných aktivit, akcí a programů pro osoby sociálně vyloučené či sociálním vyloučením ohrožené a také pro školské právnické osoby působící na území daného územního celku či pro osoby žijící na území daného územního celku.
- **Fondy Evropské unie** Fondy Evropské unie představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Fondy Evropské unie zahrnují širokou škálu nástrojů, které slouží k podpoře vyváženého rozvoje regionů EU s důrazem na snížení sociálních a ekonomických rozdílů. V České republice zastává koordinační roli Národní orgán pro koordinaci Ministerstva pro místní rozvoj. V kontextu KPSV 2021+ se jedná o Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF), z jejichž finančních prostředků je možné čerpat podporu v rámci Operačního programu Jan Amos Komenský (OP JAK), Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+) a Integrovaného regionálního operačního programu 2021–2027 (IROP).
- **Odbor pro sociální začleňování (Agentura)** Ministerstva pro místní rozvoj ČR (ASZ) ASZ funguje od roku 2008 a je vládním nástrojem na podporu obcí, které řeší problematiku sociálního vyloučení. Výkon agendy realizované ASZ byl s účinností od 1. 1. 2020 na základě usnesení vlády č. 552 ze dne 30. 7. 2019 přesunut z Úřadu vlády České republiky do kompetence Ministerstva pro místní rozvoj ČR, a to v rámci sekce bydlení a sociálního začleňování jako odbor pro sociální začleňování. ASZ má 3 regionální pracoviště – oddělení regionálního

centra západ, střed a východ. V regionálních pracovištích působí konzultanti, kteří jsou přidělováni územním celkům, se kterými byla navázána spolupráce. ASZ dále disponuje pracovišti zajišťujícími expertní činnosti ASZ či podporu při těchto činnostech (např. oddělení výzkumů a evaluací, oddělení územní spolupráce a komunikace či oddělení strategické a odborné podpory).

- **Projektové poradenství ASZ** Projektové poradenství ASZ slouží jako podpora implementace opatření na podporu sociálního začleňování a zaměřuje se na naplňování definovaných cílů a opatření, a to metodickou a odbornou podporou při věcném a obsahovém nastavení projektových aktivit a jejich územních specifik. Projektové poradenství ASZ nenahrazuje konzultační činnost jednotlivých řídicích orgánů ve všech fázích projektového cyklu, nejedná se o zastupování žadatele (či realizátora) v oblasti administrace či projektového a finančního projektového řízení.
- **Realizační plán** je řídicím (prováděcím) dokumentem obce, jehož implementací obec zvyšuje své kompetence k samostatnému řízení sociálního začleňování obsahuje popsané vazby na cíle a opa popsané vazby na cíle a opatření PSZ, případně na cíle MOS třetí PSZ, případně na cíle MOS a konkrétní nástroje, které obec plánuje s *podporou ASZ* zavést s cílem zlepšit podmínky pro sociální začleňování obyvatel obce prostřednictvím zkvalitňování řízení (analyzování, rozhodování, koordinace, implementace a vyhodnocování) politik sociálního začleňování rozvíjí ustanovení Memoranda o spolupráci (MoS) a opatření k naplnění cílů plánu sociálního začleňování (PSZ), jejichž implementace je v odpovědnosti a úkolem obce.
- **Strategie** je klíčovým prvkem strategického plánování a představuje cestu k dosažení konkrétního cíle či záměru.
- **Strategické plánování** je proces, v němž obec nebo organizace formuluje svou dlouhodobou vizi, identifikuje klíčové oblasti rozvoje a stanovuje konkrétní programy a služby, které chce realizovat. Tento proces zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí, formulaci strategických záměrů a výběr vhodných strategií k jejich dosažení.
- **Strategické řízení** je proces implementace strategického plánu. Zahrnuje realizaci stanovených opatření, průběžné vyhodnocování jejich efektivity a případnou úpravu strategií tak, aby přínosy co nejlépe odpovídaly stanoveným cílům a měnícím se podmínkám.
- **Strategický plán** je dokument shrnující výsledky strategického plánování. Po schválení se stává klíčovým podkladem pro strategické řízení územního celku.
- **Strategická změna** přináší dlouhodobé dopady na činnost obce nebo organizace a podporuje realizaci strategických záměrů. Vzniká jako důsledek schváleného strategického záměru a znamená proměnu v plánování, organizování a řízení. Musí být realizována citlivě, aby nenarušila již probíhající strategické procesy.
- **Strategické rozhodnutí** ovlivňuje činnost obce nebo organizace v dlouhodobém horizontu. Než se stane součástí strategického záměru, musí být důkladně posouzeno. Ne každé zdánlivě dobré rozhodnutí je v daných podmínkách realizovatelné. Jeho další rozpracování

až do podoby schválené strategie může vyčerpat finanční prostředky i tvůrčí kapacity, což může vést ke zklamání a omezit inovativní přístupy v dalších krocích.

- **Strategický záměr** představuje dlouhodobý plán obce nebo organizace a vychází ze strategického rozhodnutí. Před jeho definitivním schválením by měl být veřejně projednán a diskutován, aby bylo zajištěno široké porozumění a podpora.

SEZNAM ZKRATEK

OPZ+ - Operační program Zaměstnanost+
KPSV+ - Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení
PSZ – Plán sociálního začleňování
RP – Realizační plán
MoS – Memorandum o spolupráci
RC – Regionální centrum
ŘO – řídicí orgán
SI – specifický indikátor
OI – obecný indikátor
SC – Specifický cíl
OC – Obecný cíl
LP – Lokální partnerství
AK – Asociace krajů České republiky
ASZ – Odbor pro sociální začleňování (Agentura), Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
CLLD – Community Lead Local Development (komunitně vedený místní rozvoj)
ČR – Česká republika
EU – Evropská unie
Index SV – index sociálního vyloučení
IROP – Integrovaný regionální operační program
ITI – Integrated Territorial Investment (integrovaná územní investice)
KPSS – Komunitní plánování sociálních služeb
KPSV 2021+ – Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení po r. 2021 (2021–2027)
MAP – místní akční plán rozvoje vzdělávání
MAS – Místní akční skupina
MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
NNO – nestátní nezisková organizace
OP – operační program
OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský
OP VVV – Operační program Věda, výzkum, vzdělávání
OPZ+ – Operační program Zaměstnanost plus
OPZ – Operační program Zaměstnanost
ORP – obec s rozšířenou působností
PnB – příspěvek na bydlení
PnŽ – příspěvek na živobytí
PS – pracovní skupina
PSZ – plán sociálního začleňování
ŘO – řídicí orgán

SMS ČR – Sdružení místních samospráv České republiky
SV – sociální vyloučení
SVL – sociálně vyloučená lokalita
ÚP ČR – Úřad práce České republiky
ZŠ – základní škola