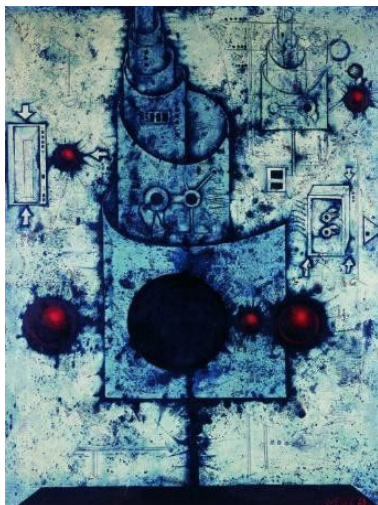




Závěrečná evaluační zpráva projektu IKM Communitas – integrovaný rozvoj obce

Co jsme se dozvěděli a co o tom dokážeme říct



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

institut
kritického
myšlení **ikm**



REDITUS



M. Medek: Stůl stavitele věží

Závěrečná evaluační zpráva projektu IKM Communitas – integrovaný rozvoj obce
Co jsme se dozvěděli a co o tom dokážeme říct

Autorský tým:

Jan Kroupa (ed.)

Realizační tým projektu: Kateřina Vyhnánková, Lubomír Krbec, Petr Jíra, Alžběta Říhová,
Jaroslav Koutský, Pavlína Knížková, Iva Mudrová, Tomáš Sýkora, Michal Hejduk

Institut kritického myšlení

Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

a

Reditus, z.s.

2023

Text vznikl s finanční podporou Operačního programu Zaměstnanost z Evropského
sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, projekt „IKM Communitas“, č.
CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

VSTUPNÍ SHRUTÍ.....	4
Úvod.....	6
1. Evaluační design	7
Cíle evaluace	7
Cíle projektu a teorie změny.....	8
Dva pilíře teorie změny	8
Předpokládané dopady projektu.....	9
Teoretická východiska teorie změny	9
Hlavní evaluační otázky.....	14
2. Závěrečná evaluační zjištění. Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a doporučení.....	15
3. Komparativní případová studie tří modelových obcí.....	18
Úvod komparativní případové studie.....	18
Shrnutí porovnání obsahu rozvojových plánů v obcích s obsahem a tématy z úvodních rozhovorů	20
Srovnání úvodních snímků situace v obcích na základě rozhovorů	21
Celkové shrnutí poznatků, zkušeností, námětů, pozorování a vhledů na základě komparace výstupů evaluačních rozhovorů v průběhu realizace programu.....	24
Srovnání výstupů a shrnutí rozhovorů s komunitními koordinátorkami a se členy koordinačních skupin v obcích.....	28
4. Jednotlivé případové studie modelových projektů IRO.....	39
Případová studie modelového projektu IRO Tisá.....	39
Případová studie modelového projektu IRO Blatno	46
Případová studie modelového projektu IRO Velké Chvojno.....	50
5. Průběžná evaluační zpráva – zkrácená verze relevantní pro Závěrečnou evaluační zprávu (podrobnosti viz. schválená (Průběžná evaluační zpráva)	55
Dílčí průběžná zjištění	55
ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	59

VSTUPNÍ SHRnutí

Evaluační zjištění lze velmi stručně shrnout následovně:

VZTAHY

Vztahy, k sobě navzájem, k místu, kde žijí i k jeho okolí, jsou pro lidi při přemýšlení o životě ve své obci nejdůležitějším tématem. Schválené strategické a rozvojové dokumenty v obcích s tímto tématem vůbec nepracují. IRO je funkční způsob, jak toto téma v obcích otevřít a učinit z něj předmět společného zájmu a přemýšlení.

LEADERSHIP V OBCI

I aktivní lidé v obcích zpravidla odkazují na obec jako na „oni“, nikoliv jako na společenství „my“, jehož jsou součástí, takže obec nejčastěji ztotožňují s „vedením obce, radnicí, zastupitelstvem“. Vedení obcí trpí zásadním nedostatkem lidských kapacit, a je do takové míry zavaleno administrativními povinnostmi, že i při nejlepší vůli zbývá prostor jen na každodenní management provozu a chodu obce. IRO nabízí funkční způsob, jak tuto chybějící vrstvu vedení v širším slovy smyslu v obci začít utvářet.

VIZE BUDOUCNOSTI

Zformulovaná a sdílená vize společné budoucnosti v obcích schází, a přestože shoda v hodnotách je v obcích široká, zůstává schopnost takovou vizi vytvářet a žít značně omezená. Zřetelně to souvisí s tématem chybějící vrstvy vedení v širším slova smyslu. Ukazuje se totiž, že takové obecnější, dlouhodobější, a hlavně živě sdílené zadání pro rozvoj obce nemá kde vzniknout a nemá svého nositele. IRO přináší v podobě komunitní platformy funkční prostor, kde je možné takové zadání vytvářet, a v osobě komunitního koordinátora přináší facilitátora procesů, kterým pomáhá vzniknout.

DIALOG

Jedním ze základních východisek tohoto programu je filosofie dialogu. Proto jsme s dialogem aktivně pracovali jako s hlavním nástrojem evaluace programu, ale i intervence v obcích. „SCHOPNOST VÉST DIALOG“ v obci je pak skutečným smyslem programu IRO. Rolí komunitního koordinátora je pak dialog mezi klíčovými osobnostmi v obci zprostředkovat, být jeho „facilitátorem“, někdy „katalyzátorem“.

ČAS

Schopnost vést dialog je změnou na úrovni postoje, ke které nevede ani získání kvalitních informací, ani natrénování potřebných dovedností, ale komplexní proměna, která integruje hodnotová východiska a přesvědčení s vlastním jednáním člověka v konkrétních situacích, jehož výsledkem je vypěstovaný a praktikovaný návyk („ctnost“). Změna postoje vyžaduje výrazně delší časový horizont, než jaký projekt umožňoval. Proto se čas v programu ukázal být nejzásadnějším faktorem. Do jeho realizace významně zasáhly 3 vlny restrikcí v důsledku pandemie COVID-19, které někdy omezily, někdy na dlouhé měsíce znemožnily osobní setkávání, které bylo pro stěžejní aktivity programu nenahraditelné, jakkoliv jsme se pokoušeli ho podle možností suplovat on-line setkáváním. Zdá se ovšem velmi pravděpodobné, že i bez těchto omezení byl harmonogram programu příliš optimistický a významně podcenil připravenost a vzájemnou naladěnost lídrů v obcích, komunitních koordinátorek i realizačního

týmu. Díky IRO v obcích mnohé započalo, mnohé se otevřelo, ale mnohem větší část cesty ke schopnosti místních lídrů vést otevřený dialog v jednotlivých obcích zůstává před námi. IRO v tomto smyslu prokázalo, že na této cestě může být dobrou oporou a cenným průvodcem.

Úvod

Předložená závěrečná evaluační zpráva se vztahuje k zhodnocení projektu IKM Communitas – integrovaný rozvoj obce, který byl realizován v partnerství Institutu kritického myšlení na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně a spolku Reditus v období od listopadu 2019 do března 2023. Původně byl plánován jako tříletý (11/2019–10/2022), ve schématu prvních dvou let práce v modelových obcích a třetího roku na sumativní evaluaci. Čtvrtý měsíc od zahájení byl projekt zasažen příchodem pandemie Covid-19 a příslušnými omezeními, které jej provázely intenzivně až do konce realizace. Ta byla v důsledku toho prodloužena o pět měsíců, aby byl získán dodatečný čas, neboť protipandemická opatření znemožňovala osobní setkávání s aktéry v obcích, které je zásadní pro utváření společenství, což je hlavní cíl tohoto projektu sociální inovace.

Tato závěrečná evaluační zpráva obsahuje čtyři stěžejní části.

V první části stručně připomínáme evaluační design a teorii změny projektu.

Ve druhé předkládáme závěrečná evaluační zjištění, shrnujeme odpovědi na evaluační otázky a nabízíme doporučení pro budoucí metodickou práci s IRO.

Jádrem této zprávy je Komparativní případová studie, která shrnuje závěry víceúrovňové komparace všech evaluačních výstupů a zjištění v průběhu celého projektu, analyzované a zpracované po skončení projektu. Ta je zařazena do třetí části této zprávy. Je opřena o jednotlivé případové studie tří modelových obcí, jejichž zkrácené verze v textu předkládáme.

Závěrečná, čtvrtá část obsahuje zredukovanou verzi Průběžné evaluační zprávy projektu IKM Communitas, která zde nemůže chybět, neboť shrnuje to podstatné z evaluace první poloviny projektu (a z podstatnější části jeho realizační fáze) a tato závěrečná zpráva na ní obsahově navazuje a doplňuje ji – a nemělo by smysl, znovu opakovat nebo jinými slovy převyprávět to, co už bylo v průběžné zprávě řečeno.

1. Evaluační design

Evaluace projektu je – v souladu se schváleným evaluačním designem – postavena a vychází z následujících zdrojů dat:

- 150 strukturovaných rozhovorů s lidry v zapojených obcích – členy koordinačních skupin v obcích (vstupní evaluace, výstupní evaluace; průměrná doba rozhovoru 45 minut; scénář rozhovoru připraven projektovým týmem, otestován evaluátorem, upraven na základě prvních rozhovorů, ostatní rozhovory posbírány komunitními koordinátorkami v obcích; data shrnuta a interpretována evaluátorem a reflektována/diskutována projektovým týmem v přímé návaznosti na úpravy realizačního designu intervencí v obcích – „on-going formative evaluation“ přístup)
- 7 fokusních skupin s lidry v obcích (součást vstupní evaluace, 2x v každé obci, 3x v Tisé, umožňující lepší kalibraci otázek pro individuální rozhovory)
- 30 strukturovaných rozhovorů s realizačním týmem (interim a výstupní evaluace; průměrná doba rozhovoru 60-70 minut; reflexe průběhu programu, realizovaných intervencí a dosahovaných výsledků v průběhu programu; rozhovory posbírány, shrnuty a vyhodnoceny evaluátorem programu a následně reflektovány / diskutovány s realizačním týmem v přímé návaznosti na úpravy realizačního designu a priorit / nosných témat intervencí v obcích)
- Desk analýza stávajících rozvojových plánů zapojených obcí a dalších rozvojových a komunikačních dokumentů v obcích, včetně standardní socio-demografické analýzy každé ze zapojených obcí, které vznikly v rámci tohoto programu
- 15 shrnutí diskusí a témat z realizovaných veřejných setkání občanů uskutečněných v rámci programu (cca 40 % on-line, 60 % off-line, včetně společného Symposia IRO v Tisé; shrnutí zpracováno realizačním týmem a analyzováno evaluátorem, a následně integrováno do realizačního designu a vzdělávacího programu pro komunitní koordinátorky v obcích)

Cíle evaluace

Hlavním cílem evaluace je ověřit, zda a do jaké míry zvolené intervence skutečně vedou k předpokládaným dopadům (naplnění hypotéz) a průběžně navrhovat takové úpravy a změny (adaptivní přístup), které k předpokládaným cílům povedou ve větší míře (strategické učení).

Jsme si vědomi toho, že vyhodnocování evaluačních otázek má věrohodně ověřit kauzální souvislost mezi jednotlivými intervencemi a dosaženými dopady na primární cílové skupiny programu (lídři v obci, běžná veřejnost, sociálně znevýhodnění). Vzhledem ke komplexitě a provázanosti vztahů a vazeb v obci nicméně není vhodné, ani věrohodně možné izolovaně prokazovat kauzalitu jednotlivých dílčích kroků. Kauzální souvislost mezi aplikací vybraných nástrojů intervence a očekávanými dopady dovozujeme z vybraných teoretických východisek, jejichž platnost byla ověřena v jiném kontextu a je odbornou komunitou širěji přijímána (viz níže). Míru jejich funkčnosti a platnosti v kontextu rozvoje venkovské komunity bude evaluace sledovat a ověřovat v konkrétních podmínkách a prostředí tří zapojených obcí.

Evaluace se bude důsledně držet sledování a měření uvedených očekávaných dopadů a ověřovat, do jaké míry se předpokládaná teoretická kauzální spojitost potvrzuje a jaké specifické podmínky a faktory ji ovlivňují v konkrétním prostředí a při zapojení konkrétních aktérů v konkrétních vztazích.

Celkové shrnutí evaluačních zjištění a doporučení dovozená z výsledků této evaluace jsou

obsažena v závěru této zprávy, dílčí závěry pak v odpovědích na hlavní evaluační otázky. V textu na následujících stranách nabízíme dílčí závěry a zjištění k jednotlivým teoretickým konceptům, na kterých jsme stavěly předpoklady kauzálních důsledků intervencí v obcích a jejich podmínkách.

Cíle projektu a teorie změny

Záměrem projektu IKM Communitas je pomoci, aby se *sociální soudržnost* stávala se reálným programem venkovské obce. Základním východiskem projektu je předpoklad, že posílení sociální soudržnosti obce povede ke zvýšení kvality života v obci. Za poslání projektu proto považujeme formování obce jako vnitřně integrovaného společenství (*komunity*).

Projekt se tedy zaměřuje takové cíle, jako je posilovat místní komunitu a pomoci jí odhalovat a rozvíjet vlastní potenciál, aby byla soběstačnější, odolnější a solidárnější, ovšem při vědomí toho, že komunitu nelze vytvářet prostřednictvím vnějších procesů, ale ruku v ruce s vnitřní proměnou lidí a jejich interakcí. Pohybujeme se tedy v oblasti, kde nevystačíme se sociologickým popisem („zvenčí“, s odstupem vědeckého pozorovatele).

V tom právě spočívá náš obtížný úkol na jedné straně popsat objektivizujícím jazykem současné vědy, v čem spočívá intervence a jak budeme evaluovat její dopad, a přitom neupadnout do redukce na pouhé předmětné skutečnosti, o jejichž překonání tímto projektem sociální inovace usilujeme.

Dva pilíře teorie změny

Teorie změny projektu je založena na dvou pilířích:

- A. Vytváření komunitní platformy
- B. Působení komunitního koordinátora

Komunitní platforma je událostné dění: lidé a jejich vztahy a interakce, které tvoří klima obce. Je zřejmé, že nelze naplánovat a dosáhnout v určitém časovém harmonogramu, aby se obec komunitou stala. Nelze toho dosáhnout, ale lze o to usilovat. Proto je naším tentativním, rámcovým cílem vytvářet v obci komunitní platformu, která bude ke komunitě směřovat, a bude zároveň duchovní a manažerskou platformou obce, tzn. bude sdružovat lidi, kteří jsou schopni společně promýšlet a uskutečňovat program komunitní péče o kulturu a zdraví. Vytvářením platformy budeme vytvářet prostředí a způsoby této komunikace a podobu zmíněného programu. Základem komunitní platformy je vytváření pracovní skupiny lídrů v obci. Ve větším měřítku jde o platformu složenou ze zástupců občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců znevýhodněných skupin.

Komunitní koordinátor je díky projektu nově vzniklá pracovní pozice zaměřená na práci v modelové obci. Komunitního koordinátora vnímáme jako pozici mnoha tváří: jako terénního výzkumníka, který pomocí rozhovorů zjišťuje místní potřeby, možnosti obyvatel a jejich potenciál; jako facilitátora komunikace mezi skupinami obyvatel i jednotlivci, který podporuje vytváření komunitní platformy; a v neposlední řadě jako case managera pomoci znevýhodněným.

Oba nástroje, jež má projekt za cíl v obcích iniciovat a podporovat jejich rozvinutí, potom v dané obci společně působí vůči třem cílovým skupinám:

- Práce s lídry obce
- Aktivizace občanů
- Péče o slabší.

Předpokládané dopady projektu

Předpokládáme, že působení a součinnost těchto dvou nástrojů (komunitní platforma a komunitní koordinátor) povede k následujícím dopadům:

1. Obec lépe využívá vlastní zdroje a potenciál, je samostatnější, odolnější, méně závislá na intervencích a podpoře zvnějšku.
2. Komunitní platforma je nositelem sdílené vize společné budoucnosti obce, která je východiskem pro rozvoj obce
3. Solidarita a ohled na slabší v obci („aktivní sociální politika“) jsou integrální součástí a nosným prvkem rozvojového programu obce a odráží se ve změně priorit a určení investic v obci.
4. Více lidem se dostává přiměřená a vítaná pomoc z jejich okolí v obci, a kde je to potřeba i ze zdrojů mimo obec.
5. Více lidí v obci je ochotno se aktivně podílet na společném.
6. V obci jsou lepší vztahy, více důvěry a ochoty vzájemně si naslouchat.

Teoretická východiska teorie změny

Základním východiskem projektu je předpoklad, že posílení sociální soudržnosti obce povede ke zvýšení kvality života v obci.

Předpoklady naší teorie změny tedy jsou:

1. Když se lídři obce (tvořící základ komunitní platformy) budou starat o druhé a skutečně vezmou za své (budou se o to osobně zasazovat, nikoli jen proklamovat), že ohled na slabší je kultivuje a činí silnějšími, tak se zlepší kvalita života v obci.
2. Nositelem tohoto přístupu je komunitní koordinátor, který ztělesňuje v obci dvě role: je zároveň komunitním facilitátorem v obci a case managerem potřebným lidem v obci.

Předpokládané dopady vyvozujeme a dokládáme na základě následujících teoretických východisek, které přinesly již v praxi ověřené výsledky a můžeme je dnes považovat za přijímané širší odbornou komunitou. Předpokládáme tedy, že i v kontextu tohoto projektu / této intervence budou mít srovnatelné dopady. Plánovaná intervence zasahuje do tří základních tematických okruhů:

Tematický okruh	Teorie / východiska / přístup
Komunitně vedený rozvoj a posilování soběstačnosti obce	Asset-based community development (ABCD) Theory of Community Resilience
Péče o znevýhodněné obyvatele	Case management Komunitní plánování
Hlubší porozumění změně a proměna aktérů	Normativně-reedukativní přístup ke změně

Podrobně k jednotlivým teoretickým konceptům aplikovaným v tomto programu viz. Evaluační plán IRO.

Na základě výsledků (zkušeností, poznatků a ověřených hypotéz) a dopadů těchto uznávaných teorií a přístupů, které kombinujeme a stavíme na nich naši teorii změny, předpokládáme, že náš projekt bude mít také takové očekávané dopady.

Zkušenosti z aplikační praxe i závěry výzkumů ukazují, že:

a)

- Pokud je ve společnosti (v obci) aspoň několik lídrů, kteří jsou schopni spolu vést dialog o svých představách, jsou ochotni se domluvit a svou vizi sdílet, dokáží způsobit, že se o ni začne zajímat více lidí z okolí. (ABCD)
- Pokud se lídři osobně zasazují a skutečně pracují pro naplňování své vize (tedy i překonávají překážky a čelí odporu), získávají větší důvěru lidí v okolí a ti jsou ochotni se do úsilí také aktivně zapojit. (ABCD)
- Do vize a jejího uskutečňování se promítají postoje a hodnoty lídrů, kteří je prosazují. Ty potom další lidé (širší veřejnost v obci) přejímají. (ABCD, teorie elity a davu)

... proto prvním krokem naší intervence v obci je vytipovat **lídry obce**, individuálně je motivovat a seznat je k jednomu stolu a zprostředkovat příležitosti k dialogu a společnému přemýšlení o budoucím rozvoji obce.

b)

- Díky asset-based a komunitně vedenému rozvoji lokality (obce) vzniká místní vize, která zúročuje místní příběhy. (ABCD)
- Není však tak snadné se na společné a sdílené vizi shodnout. Často lidé, ačkoli se domnívají, že pracují na společném problému, ve skutečnosti pracují s různými pohledy na povahu a základní příčiny problému a na jeho řešení. Výsledky, které generují, budou tedy pravděpodobně roztržštěné, nikoli kolektivní. (Collective Impact)
- Skutečný společný program vyžaduje vedení, aby spojil klíčové zúčastněné strany, přezkoumal klíčové informace, vytvořil společnou vizi změny a určil základní cesty a strategie, které posouvají změnu vpřed. To je více než jednoduché plánování. Skutečně to vyžaduje, aby budoucí spolupracovníci našli (nebo vytvořili) společnou půdu navzdory jejich velmi odlišným hodnotám, zájmům a pozicím. (Collective Impact)
- Osobní vztahy tvoří komunitu. Osobní vztahy, osobní zaujetí, osobní příklady táhnou. (ABCD, Collective Impact)
- Pokud je vize budoucnosti založena na společných hodnotách a místních příbězích, které „otevírají srdce a mysl lidí novým možnostem“, vytvářejí vnímavé klima pro nové nápady, a povzbuzují tvůrce politik, tak mění půdu, na které se odehrává každodenní politický život a řízení. (Collective Impact)

... proto je naším cílem vytvářet podmínky pro otevřenou **komunitní platformu**. Komunitní platformu vytvářejí lídři obce a postupně se rozrůstá. Je manažerskou a duchovní platformou, tj. je nejen prostorem pro strategie a jejich uskutečňování, ale je prostorem pro projasňování východisek a postojů, pro pěstování kulturní úrovně společenství, tedy pro hledání společných hodnot a posilování důvěry, která je základem a podmínkou rozvoje vztahů.

EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ OVĚŘOVÁNÍ TEORIE ZMĚNY a), b):

Tyto teoretické předpoklady a očekávaná kauzalita jejich dopadů se **jednoznačně potvrdily**. Obec tvoří konkrétní lidé a konkrétní vztahy mezi nimi, v širším smyslu pak vztahy k okolí, k přírodě a krajině, k domovu atd., a její rozvoj tedy není myslitelný bez hledání zcela konkrétní podoby představ o budoucnosti – o budoucí podobě života a soužití v obci – které mají lidé, jež jsou ochotní a schopní je sdílet s ostatními, mluvit o nich nahlas, tedy vůdčí osobnosti v různých, jakkoliv velmi rozmanitých oblastech společenského, kulturního, občanského i politického života v obci, které pracovníčně označujeme jako „lídry“. Zkušenost z intervence programu ukázaly, že lídři v obcích skutečně jsou tvůrci a nositeli témat, která se v obci stávají předmětem diskuse, nebo jazykem rozvojového plánování „strategickými prioritami“.

Limitem, na který jsme v průběhu realizace naráželi a který má i metodický vliv na evaluační zjištění, je relativní nepřehlednost této skupiny v obci pro kohokoliv, kdo přichází zvenčí, v tomto případě pro realizační tým projektu. Vyhledávání, identifikace a zapojování místních lídrů v obcích probíhalo metodou „sněhové koule“, a tutíž bylo vždy zprostředkováno konkrétními osobami. Je tedy možné, že některé disentanční názorové skupiny v obcích zůstaly mimo dosah intervencí tohoto projektu. Tento limit se nám v průběhu realizace nepodařilo překonat, jakkoliv jsme se ho v interpretacích zjištění snažili mít na paměti.

Oba primární intervenční nástroje IRO – komunitní platforma / koordinační skupina a komunitní koordinátor – jsou navrženy právě tak, aby posilovaly a rozvíjely místní potenciál (východiska „Asset-Based Community Development“). Do budoucna by bylo možné otevřeněji při práci v obcích tuto funkci tematizovat, ukazovat ji zúčastněným, odkazovat na ni, mimo jiné také tím, že zřetelně pojmenujeme silné stránky a potenciál, který v obci je k dispozici a je možné na něm stavět. V průběhu programu se ukázalo, že některé základní pojmy, se kterými program pracoval, především „komunita“, „společenství“, „zapojování/aktivizace veřejnosti“, „participace“ a další, pro mnohé automaticky konotují značně rovnostářské pojetí veřejnosti jako prosté množiny všech lidí žijících na území dané obce. Při zpětném hodnocení je zřetelné, že tato obsahová nevyjasněnost působila na počátku realizace projektu značné metodické zmatení, a to jak uvnitř realizačního týmu a u komunitních koordinátorek, ale také mezi členy koordinačních skupin. Z definice obce, ze které IRO vychází, je sice zřejmé, že ne všichni lidé žijící na území dané obce musí nutně obec spoluutvářet, i když jsou k tomu bezesporu všichni oprávněni, nicméně praktické zkušenosti z realizace projektu ukazují, že tento koncept komunikačně velmi citlivý.

c)

- Když v lokalitě působí komunitní facilitátor, je snazší odhalovat potřeby a potenciál společenství a mobilizovat je. Jeho pozice je totiž založena na tom, že to provádí neformálně, buduje si důvěru a osobní vztahy s obyvateli, a jeho cílem je zvyšovat kvalitu života skrze aktivitu obyvatel. (ABCD)
- Přesvědčení a zkušenost obyvatel, že zvládnou vyřešit své problémy sami (nečekají na pomoc zvenčí, které se jim stále účinně nedostává), je posiluje nejen v další aktivitě, ale i v jejich soudržnosti. Soběstačnost a svépomoc zvyšují odolnost komunity vůči vnitřním i vnějším hrozbám. Vnitřní hrozbou je zejména sociální nerovnost, vnějšími mohou být omezené zdroje pro kvalitní život (energie, financování služeb apod.) (teorie Community Resilience)

... proto zavádíme v obcích novou pozici **komunitního koordinátora**, který usnadňuje

komunikaci (mezi obyvateli a zastupitelstvem a obecním úřadem, mezi spolky a zájmovými skupinami apod.), mapuje a mobilizuje místní potenciál, propojuje a oživuje každodenní činností funkční komunitní platformu v obci.

EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ OVĚŘOVÁNÍ TEORIE ZMĚNY c), f):

Také tyto teoretické předpoklady a očekávaná kauzalita jejich dopadů se **jednoznačně potvrdily**. Klíčová role koordinace dění v obcích se ukázala jako zásadní a v zapojených obcích zcela chybějící. Při ověřování teoretických východisek a jejich kauzálních důsledků / dopadů v rámci intervencí programu se nám potvrdilo několik zásadních výchozích podmínek, především, že koordinace, a ještě spíše osoba komunitního koordinátora, její sociální kapitál a existující vazby v obci musí být politicky neutrální, respektive musí přesvědčivě překračovat půdorys politického vedení a reprezentace v obci, aby bylo možné skutečně rozvíjet na důvěře založené, osobní vztahy – v našem pojetí především s aktivními lidry v obci. Ve 3 v projektu zapojených obcích jsme testovali 3 různé varianty komunitního koordinátora a srovnání výsledků (níže) věrohodně dokládá teoretický předpoklad, že jen v takovém případě se daří v důsledku práce komunitního koordinátora formovat udržitelnější a otevřenější skupinu lídrů, která překračuje manažerské rozvrhy řízení obce a vytváří prostor pro skutečný „leadership“, tedy prostor („platformu“), ve kterém je možné zformulovat všeobecnější, hodnotově ukotvené zadání pro budoucí rozvoj obce a jeho kvality („sdílená vize rozvoje obce“), která, jak se ukázalo, jinak v praxi nemá jak a kde vzniknout, a navíc nemá své nositele (podrobnosti ve shrnutí výsledků komparace níže).

Známý citát Lao-c' praví, že „nejlepší lídr je ten, o němž lidé téměř nevědí, a když jeho práce skončí a smysl je naplněn, řeknou: to jsme udělali sami“, by po zkušenostech z realizace projektu mohl být obecným návodem pro práci komunitních koordinátorek, potažmo celého realizačního týmu projektu. Měřítkem úspěchu jejich práce by totiž nemělo být, že v myšlení a v postojích, stejně jako posuny a výstupy praktického ražení, jako byl nový rozvojový plán nebo Program komunitní péče o kulturu a zdraví v Tisé, obecní akce aktivizující mladé lidi v Blatně, nebo nově koncipovaný přístup k péči o potřebné na úrovni obce ve Velkém Chvojně, ke kterým v obcích v průběhu realizace programu prokazatelně došlo, byl spojován s působením projektu, nebo dokonce považován za kauzální důsledek jeho realizace. Za úspěch je třeba považovat to, že se tyto změny odehrály a že mají v každé obci své konkrétní nositele, kteří se k nim hlásí.

IRO usiluje o změny postojů lídrů v obcích a ty neprobíhají rychle, a především neprobíhají kontinuálně, ani rovnoměrně, ale v krocích a u každého lídra, kterého se změna postojů týká, individuálním tempem. Mimo jiné také proto, že rezistence ke změně je u jednotlivých aktérů výrazně individuální povahy. Ani tříletý horizont realizace v Tisé, kde IRO působilo nejdéle, nelze po zkušenosti z tohoto projektu považovat za dostatečný, o zbylých dvou obcích nemluvě. Realizační tým odhaduje, že změna kvality vztahů a důvěry vyžaduje působení IRO v horizontu 5 a více let.

d)

- Výsledkem komunitního plánování sociálních služeb je systém sociálních služeb na místní úrovni, který odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální odlišnosti a zajišťuje, že finanční prostředky na služby vynakládané jsou efektivně využívány. (Komunitní plánování sociálních služeb)

... proto v souladu s komunitním přístupem (komunitně vedeným rozvojem obce) podporujeme **akcent na sociální politiku obce vedenou také komunitně** – tj. komunitním plánováním sociálních služeb.

e)

- Praxe ukazuje, že pokud je komunitní plánování aplikováno omezeně a s nepochopením (což se nezdá děje), trpí takovými nedostatky, jako např. nevhodná analýza, příliš hrubý rastr cílových skupin, a tedy sociálních problémů, zajištění financování pro etablované služby a poskytovatele, pěstování si klientů a souboj služeb o klienta.

... proto čerpáme pouze ze základní ideje komunitního plánování a obohacujeme ji i individuální přístup ke klientům, který je v měřítku venkovské obce reálný. Jde o **case management, který budeme integrovat do práce komunitního koordinátora** a předpokládáme, že to povede k tomu, že obec bude schopna realizovat svou sociální politiku – komunitní koordinátor zprostředkuje výsledky zmapování prostředí, hledání řešení v rámci obce i mimo ni a posilování svépomoci.

EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ OVĚŘOVÁNÍ TEORIE ZMĚNY d), e):

Tyto teoretické předpoklady se **potvrdily částečně**, ale předpokládaná a očekávaná kauzalita jejich dopadů se v rámci programu nepodařilo zcela přesvědčivě ověřit, a to ze dvou hlavních důvodů: za prvé se ukázalo, že práce se zranitelnými skupinami obyvatel v obcích nebyla významnějším tématem ve všech zapojených obcích, a tudíž v některých nebyla poptávka se sociální politikou v obci vůbec aktivně zabývat; a za druhé se ukázalo, že i v obcích, kde po tématu pomoci slabším a svépomoci reálná poptávka byla, bylo velmi obtížné case management integrovat do práce a role komunitního koordinátora (z podstatné části obecnější nekompatibilitou široce koncipované pozice komunitního koordinátora s velmi specifickou, funkčně definovanou rolí case manažera, ale také díky neodpovídající kompetenční a osobností výbavě komunitních koordinátorů, které jim reálně a bez dalšího – minimálně ve dvou ze třech testovaných případů – neumožňovaly v roli case manažera obstát, a také z důvodů ryze kapacitních. Lze tedy konstatovat, že ačkoliv nic z evaluačních výstupů programu nenaznačuje, že teoretické předpoklady a východiska, na kterých naše teorie změny a kauzalita intervencí programu byly postavené, byla chybná, nefunkční nebo v případě malých venkovských obcí z nějakého důvodu neaplikovatelná, případně neefektivní, nemůžeme na základě vyhodnocených intervencí ani zřetelně doložit, že jde o přiměřeně použitelná metodická východiska, která působí očekávané změny a přinášejí předpokládané výsledky, neboť se je v rámci programu nepodařilo naplno rozvinout a uplatnit (podrobnosti a vysvětlení níže).

Projekt vycházel z toho, že pomoc slabším je nejen nedílnou součástí odpovědnosti těch „silnějších“ za obec, ale také základním atributem dobrého společenství. Toto hodnotové ukotvení je bezpochyby dobré i v budoucí práci s IRO udržet. Vlastní realizace projektu nicméně ukázala, že akcent na něj může být značně odlišný – a je to tak v pořádku. IRO nepřináší a nemá přinášet do obcí vlastní agendu. IRO má facilitovat dialog v obci, jeho obsah a témata ale určují místní lidé. Pokud pro ně péče o slabší významným tématem není, jako tomu bylo v případě Blatna, nestává se ani významným tématem dialogu, který IRO zprostředkovává. Také tuto okolnost by bylo dobré pro příště jasněji zformulovat a otevřeněji v průběhu konkrétní práce v obci v rámci IRO komunikovat se všemi zúčastněnými.

f)

- Když lidé pracují v paradigmatu managementu, kladou důraz spíše na zdokonalování stávajících systémů prostřednictvím opatření, jako je sdílení informací nebo koordinace služeb než na jejich změnu. Tak de facto blokují transformační myšlenky, protože jejich instinktem je zachování systémů, které spravují. (Collective Impact 3.0)

... proto charakterizujeme **komunitní platformu tak, že má směřovat k tomu, aby byla zároveň manažerskou i duchovní elitou obce**, tudíž musí vyvažovat procesy pragmatického strategického plánování rozvoje obce a jeho dílčích projektů s vlastní kultivací tvůrců. Toto je kritický bod inovace a je úkolem aktérů tyto složky stále vyvažovat, protože sklouznutí k jednostrannému pojetí by znehodnotilo výsledek buď k čistě pragmatickému plánování, nebo k nepraktickému intelektualismu.

Hlavní evaluační otázky

Hlavní evaluační otázky proto kopírují půdorys očekávaných dopadů:

1. Vedly aktivity komunitní platformy (KP) a komunitního koordinátora (KK) k tomu, že obec lépe využívá vlastní zdroje a potenciál?
2. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že lídři v obci jsou nositelem sdílené vize společné budoucnosti obce, která je východiskem pro rozvoj obce?
3. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že obec koordinuje svou aktivní sociální politiku, začlenila ji do rozvojového programu / strategie a promítla ji do změny určení a priorit investic?
4. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že se více lidem v obci dostává přiměřená a vítaná pomoc z jejich okolí v obci, a kde je to potřeba i ze zdrojů mimo obec.
5. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že víc lidí v obci je ochotno aktivně se podílet na společném?
6. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že v obci jsou lepší vztahy, více důvěry a ochoty vzájemně si naslouchat?

2. Závěrečná evaluační zjištění. Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a doporučení.

Zde je uvedeno stručné shrnutí. Podrobnější prezentaci a doplňkové komentáře najdete v části Komparativní případová studie.

1. Vedly aktivity komunitní platformy (KP) a komunitního koordinátora (KK) k tomu, že obec lépe využívá vlastní zdroje a potenciál?

ANO, V PŘEVÁŽNÉ MÍŘE

Hodnocení dopadů působení komunitní platformy, respektive koordinační skupiny (KP/KS) a komunitní koordinátorky (KK) na lepší využívání vlastních zdrojů a potenciálu v obcích je možné hodnotit převážně pozitivně. Jednoznačně pozitivní je hodnocení v Tisé, kde projekt působil nejdéle a lepší využívání vlastních zdrojů a potenciálu v obci je možné doložit na podobě nového Rozvojového plánu obce, který zpracovávala externí agentura a do kterého si členové koordinační skupiny IRO prosadili navzdory šablonovitým návrhům dodavatele požadavek na zařazení priority zaměřené na rozvoj sociální oblasti („Program komunitní péče o kulturu a zdraví“), který vznikl při setkáních a diskusích v rámci IRO. Je zcela zjevné, že tato priorita by v novém rozvojovém plánu Tisé bez působení IRO nebyla zpracována a že by místní radní a zastupitelé bez opory v IRO neměli ani potřebný rozhled, ale především sebevědomí na to, aby se pouštěli do polemiky s „profesionály v plánování strategického rozvoje obcí“.

Ve zbylých dvou obcích je hodnocení posunů v tomto směru opatrnější: v Blatně je spíše nevyhraněné, nerozhodné, někteří posun vnímají, jiní o něm nejsou přesvědčeni. Přesto je možné konstatovat, že IRO přineslo rozšíření okruhu lidí, kteří se aktivně zapojují do veřejného dění v obci. Z aktivit souvisejících s projektem lze doložit, že si tato rozšířená skupina místních lídrů dokázala zvolit prioritní téma, na kterém jim záleželo (hledání způsobů, jak aktivizovat mladé lidi v obci, aby se za sebe zapojovali do komunitních aktivit v obci) a najít s podporou KK IRO také shodu na tom, jak k němu přistoupit, co vyzkoušet. Ani tato mobilizace využití potenciálu místních lídrů by se bez IRO téměř jistě nestala.

Spíše skeptické je hodnocení v poslední zapojené obci, ve Velkém Chvojně, či spíše „vzhledem k času nereálné“. Obecně je v tomto konkrétním ohledu téměř nemožné metodicky odlišit dopad pandemie Covid, která přirozeně vedla k významným posunům v oblasti svépomoci v obcích, od působení intervencí IRO, které solidaritu a sociální práci, pomoc a péči na úrovni obce také v jednotlivých obcích tematizoval.

2. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že lídři v obci jsou nositelem sdílené vize společné budoucnosti obce, která je východiskem pro rozvoj obce?

ANO, V PŘEVÁŽNÉ MÍŘE

Z hlediska zformování skupiny lídrů, kteří jsou nositeli zformulované vize pro rozvoj obce se komunitní koordinátorky jednoznačně shodují na tom, že tento dopad program IRO skutečně v zapojených obcích měl. Odpovědi členů koordinačních skupin v obcích jsou o něco méně jednoznačné a míra, se kterou si v tomto ohledu dopad IRO spojují se opět zřetelně liší podle délky intervence programu v obcích. Dalo by se říci, že existuje všeobecná shoda, že sdílené

vize rozvoje ve všech obcích existují a hovoří se o nich, ale jen v Tisé, kde byla intervence nejdelší, si jejich existenci a vytvořenou shodu převážná většina respondentů spojuje s dopadem programem IRO.

3. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že obec koordinuje svou aktivní sociální politiku, začlenila ji do rozvojového programu / strategie a promítla ji do změny určení a priorit investic?

ANO, ČÁSTEČNĚ

Vnímaný dopad na koordinaci aktivní sociální politiky na úrovni obce se liší podle délky intervence v obcích. V případě Tisé, kde v rámci nového rozvojového programu vznikl Program komunitní péče o kulturu a zdraví podle metodiky IRO, se komunitní koordinátorka shoduje se členy komunitní platformy na tom, že v sociální oblasti byl program IRO největším přínosem a sociální oblast se dokonce v novém rozvojovém programu ocitla na prvním místě. V Blatně sociální oblast od počátku (tzn. od vstupních rozhovorů) nebyla prioritním tématem – místní radnice se dlouhodobě chovala de facto jako sociální agentura, která využívá pracovní příležitosti na obci pro zaměstnávání sociálně slabších a sousedská svépomoc mezi obyvateli horských obcí byla a je tradičně běžnou součástí soužití. V případě Blatna se zdá, že solidarita vyvolaná reakcemi na restriktce spojené s pandemií COVID-19, které časově koincidovaly s realizací projektu, je vnímaná výrazněji než jakékoliv aktivity přímo spojené s realizací IRO. Ve Velkém Chvojně je naopak sociální oblast a pomoc ze strany obce velkým tématem, ve kterém se starostka osobně silně a dlouhodobě angažuje, takže ani zde podle odpovědí respondentů z obce k zásadním kvalitativním posunům v této oblasti vlivem programu IRO nedošlo, jakkoli to právě bylo motivem, proč se vedení obce pro projekt rozhodlo a posun jednoznačně vnímá. Při srovnání výpovědí hlavních aktérů IRO ve Velkém Chvojně při zahájení projektu a při ukončení realizace je ovšem zřejmé, že k zásadním posunům došlo, především ve vyjasnění a částečné formalizaci rolí a v nastavení jasnějších hranic poskytování sociální podpory potřebným v obci na straně starostky obce.

4. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že se více lidem v obci dostává přiměřená a vítaná pomoc z jejich okolí v obci, a kde je to potřeba i ze zdrojů mimo obec.

SPÍŠE ANO

Odpověď na tuto otázku v zásadě kopírují odpovědi na otázku předchozí, která s ní velmi úzce souvisí. Obecně lze konstatovat, že spíše ano, pokud to bylo v obci tématem realizace projektu.

5. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že víc lidí v obci je ochotno aktivně se podílet na společném?

ANO, ČÁSTEČNĚ

Obecně je třeba konstatovat, že jak komunitní koordinátorky, tak členové koordinačních skupin v obcích se necítí kompetentní k tomu, aby v tomto ohledu dokázali vliv programu IRO přímo spojit s vyšší mírou ochoty podílet se na společném u většího počtu lidí v obci. Komunitní koordinátorky jsou v tomto směru optimističtější a oscilují mezi „ano“ a „snad ano“, členové koordinačních skupin jsou méně vyhranění a jejich odpovědi jsou rozložené poměrně rovnoměrně v celém názorovém spektru – od „určitě ano“, přes „v některých konkrétních případech ano“, po „nebylo to vlivem programu“, až po prosté „ne, nemyslím si“. Tuto změnu

je těžké konkrétně doložit, takže je odpovědi třeba vnímat s limity, které s sebou nesou, tedy spíše jako zmapování pocitů v tomto směru. I to ale jistě má svou váhu, kterou není dobré přeceňovat, ale ani podceňovat. Zkušenosti a pozorování realizačního týmu mohou být v tomto ohledu pozitivním indikátorem, ale za průkazné je považovat nelze. Rigorózní měření v tomto směru by vyžadovalo přinejmenším validní zmapování rozsahu aktivního zapojování místních lidí před projektem a po něm, což by bylo metodicky velmi obtížné, ne-li rovnou neproveditelné.

6. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že v obci jsou lepší vztahy, více důvěry a ochoty vzájemně si naslouchat?

NE...

V tomto směru evaluační zjištění naznačují, že k pozitivním změnám program IRO nedospěl. Ze zkušenosti s realizací tohoto programu zřetelně vyplývá, že bylo naivní si myslet, že by tak významnou a dlouhodobou změnu ve vztazích, vzájemné důvěře a ochotě si naslouchat bylo možné v tak krátkém časovém období reálně působením programu IRO dosáhnout, a to v té míře, aby ji sami místní aktéři významně pozitivně zaznamenali.

3. Komparativní případová studie tří modelových obcí

Komparativní případová studie tří modelových obcí Tisá – Blatno – Velké Chvojno. Co jsme se dozvěděli a co o tom dokážeme říct.

Třemi modelovými obcemi projektu IKM Communitas byly obce Tisá, Blatno a Velké Chvojno, modelové projekty probíhaly v letech 2019-2022.

Úvod komparativní případové studie

Text této komparativní případové studie se pokouší shrnout reflexe a zjištění evaluace projektu IKM Communitas na základě srovnání získaných zkušeností a jejich reflexe v jednotlivých modelových obcích, ve kterých se model pilotně ověřovaly přístupy „Integrovaného rozvoje obce – IRO“, jako inovativní přístup k pojetí rozvoje obcí.

V první části shrnujeme výsledky srovnání výstupů úvodních rozhovorů v obcích s obsahem schválených rozvojových plánů v obcích a také obsahové srovnání výpovědí respondentů v jednotlivých obcích (oboje již bylo publikováno v Průběžné evaluační zprávě), nicméně pro tuto komparativní případovou studii jde o neopomenutelné součásti zjištění). V další části pak tyto výstupy doplňujeme komparací zjištění z výstupních rozhovorů s komunitními koordinátorkami a se členy koordinačních skupin týmem (a to na pozadí interim rozhovorů se členy realizačního týmu).

Pracujeme přitom s komparací na několika úrovních a srovnáváme:

- Modelové obce mezi sebou s ohledem na délku jejich zapojení, rozdílné naladění a preference místních aktérů a další specifika aktuální situace v obci
- Výpovědi různých zúčastněných skupin – členové koordinační skupiny / komunitní platformy, vedení obcí, komunitní koordinátorky, realizační tým, zástupci krajského úřadu
- Výpovědi v různých fázích realizace projektu
- Výstupy socio-demografických průzkumů v jednotlivých obcích
- Analýzu rozvojových dokumentů jednotlivých obcí
- Záznamy z pozorování v obcích a záznamy z jednání týmu v průběhu realizace

Rámcově přitom sledujeme hned 3 hlediska:

Časové

Modelové obce – Tisá, Blatno a Velké Chvojno – byly totiž do realizace projektu zapojené různě dlouho dobu (podrobnosti viz. níže v části „Jednotlivé případové studie IRO“), takže čas na realizaci byl zásadním faktorem.

Lidské

V čele modelových obcí byli konkrétní lidé, kteří měli a mají vlastní preference, očekávání a plány, a protože přístupy IRO jsou postavené na podpoře a rozvoji místních aktérů, tedy

konkrétních lídrů a jejich reálných sociálních vazeb v obci, zásadním způsobem se propisují do konkrétní podoby IRO v každé obci.

Obsahové

V každé z modelových obcí se konkrétní kroky realizace projektu setkaly se specifickou konstelací života obce, která měla v kombinaci s preferencemi hlavních tahounů zásadní vliv na preference a očekávání spojená s aplikací přístupů IRO v dané obci.

Při vlastní komparaci pak vycházíme jednak z popisu míry dosažení jednotlivých milníků:

1. Vytvořilo se krystalizační jádro kolem starosty, který pozval projekt do obce, a je zastupitelstvem schválena smlouva a cíle projektové spolupráce
2. Vytvořila se pozice komunitní koordinátorky
3. Vytvořila se koordinační skupina pro integrovaný rozvoj obce
4. Komunitní koordinátorka hovoří s občany a pořídila vstupní snímek obce
5. Koordinační skupina vytvořila komunikační strategii k IRO
6. Evaluace a inovace programu rozvoje obce s východiskem v IRO
7. Koordinační skupina vytváří Program komunitní péče o kulturu a zdraví
8. Vytváření aktivní sociální politiky obce
9. Case management v pomoci sociálně a zdravotně znevýhodněným lidem

A zároveň je doplňujeme nebo i korigujeme reflexí zapojených účastníků, se kterými jsme v průběhu celé realizační fáze projektu vstupovali do dialogu (vstupní evaluační rozhovory, průběžné fokusní skupiny a individuální rozhovory s koordinátorkami a realizačním týmem, výstupní evaluační rozhovory se členy koordinačních skupin v obcích – kvantifikace sesbíraných zdrojů dat, ze kterých evaluace čerpala, viz. výše).

Na tomto místě je vhodné připomenout, že evaluace v projektu IKM Communitas hrála naprosto klíčovou roli v designu i realizaci celého projektu. Nebyla tedy typickým ex-post vyhodnocením míry naplnění předpokládaných výstupů daného projektu na základě definovaného souboru indikátorů, ale spíše principem nebo metodickým přístupem v práci realizačního týmu. Jak jsme poměrně podrobně popsali ve východiscích projektu, IRO je postavené na dialogu, jako způsobu bytí s druhými, proto jsme „rozhovor“ a jeho následnou reflexi (tedy evaluační rozhovor) při realizaci projektu v obcích povýšili na základní „intervenční“ nástroj, který umožnil do obcí nevstupovat z pozice toho, kdo ví, ale toho, kdo se táže, kdo hledá. Reflexe získávaných odpovědí nám umožnila průběžně upravovat design programu i způsoby práce, a to jak uvnitř realizačního týmu, tak v práci a postupech komunitních koordinátorek, tak v práci a způsobem fungování koordinačních skupin v obcích. Formální výstupy (vstupní / výstupní evaluace intervence v jednotlivých obcích) je pak třeba v tomto směru vnímat jako shrnutí či završení této průběžné reflexe („on-going evaluace“), která byla hlavním zdrojem neustálého, dílčího učení se na všech úrovních v průběhu celého programu („incremental learning“). I tato průběžná reflexe je významným zdrojem pro následující komparaci.

Za první, zcela zásadní výstup, který je nedílnou součástí této komparativní případové studie, považujeme obsahové srovnání shrnutí vstupních rozhovorů v obcích se obsahem rozvojových plánů, které jednoznačně potvrdilo jeden ze základních předpokladů a východisek, na kterém IRO staví, a to porozumění obci jako společenství, které je založeno

především na žitých vztazích a hodnotách (podrobně viz. Průběžná evaluační zpráva IKM Communitas (str. 21).

Shrnutí porovnání obsahu rozvojových plánů v obcích s obsahem a tématy z úvodních rozhovorů

Zásadní pro ověření vstupních předpokladů, východisek a hypotéz tohoto programu bylo porovnání základních témat, která se ukázala jako významná pro respondenty v rozhovorech, včetně přístupů a názorových spekter s nimi spojených, s podstatnými tématy obsaženými a řešenými ve strategických dokumentech obcí, tedy v analytických i návrhových částech rozvojových plánů všech 3 obcí. Dlužno poznamenat, že takové osobní, otevřené rozhovory, zaměřené na obecnější témata spjatá s obcí, kvalitou a povahou života v ní, s její budoucností, s hodnotami atp. (viz výše), ještě nikdy v žádné z obcí zapojených do programu vedeny nebyly, takže podobné srovnání doposud nebylo možné provést. Jinými slovy, jedno ze základních teoretických východisek tohoto programu, se kterým jsme stupovali do obcí, předpokládalo, že přemýšlení o rozvoji obcí a jeho plánování výrazně upřednostňuje konkrétní, hmatatelné „tvrdé“ projekty, před projekty „měkkými“, zacílenými na posilování mezilidských vztahů, vzájemného porozumění, schopnosti spolu mluvit, sdílet, spolupracovat, vzájemně se podporovat, projevovat solidaritu atp.

Porovnání nosných témat z otevřených rozhovorů s konkrétní obsahovou podobou rozvojových plánů v obcích představovalo první skutečnou příležitost posunout se od tušených předpokladů k věcnému ověření této vstupní hypotézy. Je možné konstatovat, že tento předpoklad je možné přesvědčivě doložit a že se potvrzuje.

Pokud bychom hledali společného jmenovatele témat, která se v ústních výpovědích bezmála stovky respondentů ze tří obcí ukazují jako nejdůležitější nebo důležitější než jiná, těžko bychom našli přesnější pojem než „VZTAHY“ – a to v širokém smyslu slova: k sobě, k druhým, k místu, k prostředí, k přírodě a krajině, atd., přesto však jednoznačně vztahy: živé, nejisté, prožívané, aktuální, proměnlivé, dynamické, naplňující, nenaplněné, zneklidňující, skutečné, iluzorní... Kdybychom však hledali jedno téma, které je v rozvojových plánech tří zapojených obcí nejvíce opomíjené, neřešené, nepojmenované, zdá se, že by byla by odpověď stejná: VZTAHY.

Současná situace v zapojených obcích v mnohém připomíná situaci rodiny, která se při přemýšlení o tom, jak rozvíjet a posilovat vzájemné vztahy, na kterým všem zjevně záleží, rozhodne opravit koupelnu a natřít okna. Není to výtky, ani kritika – koneckonců i opravená koupelna a natřená okna jsou přínosem a kultivují společný prostor a prostředí – je to prostě

konstatování stavu: naučit se spolu mluvit je zkrátka mnohem složitější, riskantnější, méně konkrétní a obtížněji měřitelné než vyasfaltovat parkoviště. Přesto se z rozhovorů zdá, že by po tom mezi lidry v zapojených obcích byla poptávka, a že by tedy stálo za to hledat způsoby, jak si s tím poradit, jak k tomu přistoupit a za který konec kultivaci vztahů uchopit, když se tak zarputile vzpírá začlenění do financovatelných projektových schémat (další podrobnosti viz Průběžná evaluační zpráva).

Srovnání úvodních snímků situace v obcích na základě rozhovorů

Další komparace situace v zúčastněných obcích na počátku programu, která stojí za zmínku a je zásadní pro porozumění celkovým zjištěním projektu, jsou výstupy vstupních rozhovorů shrnuté do vstupních snímků pro jednotlivé modelové obce, které jsme se všemi podrobnostmi zveřejnili v Průběžné evaluační zprávě).

Následující zjištění vyplývají z komparace úvodních snímků situace v obcích na základě rozhovorů, které probíhaly vždy na samém začátku realizace projektu v dané obci, tj. jako vstupní obraz PŘED intervencí projektu.

Kvalita života

Nejčastější spontánní asociace respondentů jednotlivých obcí se do značné míry překrývají. Společným jmenovatelem u všech úvodních otázek, zaměřených na kvalitu života v obcích a její vnímání je příroda, jakkoliv s místním akcentem: Tisé dominují „skály“, Blatnu „hory“, Velkému Chvojně „to nejlepší z obou světů“ (blízko do města, blízko do krajiny). Akcent na „přírodu“ je v kontextu dalších výpovědí jednoznačně třeba vnímat jako protiklad k „městu“, tzn. obyvatelé obcí se velmi jednoznačně a vědomě hlásí k „životu na vesnici“, který pro ně svou neanonymitou kontrastuje s představou typického života ve městě – a je vnímaná jako zásadní kvalita. Srovnatelně často se objevují asociace na přátele, rodinu a domov. V zásadě lze tedy shrnout, že spontánním reakcím na obec, ve které respondenti žijí, dominují VZTAHY: k místu a jeho specifikům (skály, hory), k místu, kam patřím a kde jsem doma (domov), k lidem, kteří žijí okolo (rodina, přátelé, sousedé), ke způsobu života (vesnice). Při komparaci odpovědí ze všech tří obcí (bezmála 100 respondentů), lze tento závěr doložit a konstatovat zcela přesvědčivě a jednoznačně.

Při hodnocení spokojenosti s obecnou kvalitou života v obcích zřetelně převládá spokojenost (nejčastější odpovědi na škále „dobře“ až „výborně“). V některých obcích zaznívá nespokojenost s „rozdělením obce“, tedy s vážnoucí nebo stereotypickou komunikací mezi vnímanými skupinami v obcích, např. starousedlíky a náplavou atp. Různá je také aktuální míra spokojenosti s politickým vedením obce, stejně jako důraz na pestrost a kvalitu spolkového a veřejného života v obcích. Sebehodnocení kvality života v obcích je možné kontrolně korelovat také s některými tvrdými parametry z provedených sociodemografických analýz – např. index kriminality poklesl od roku 2013 do roku 2020 v Tisé o 50 % a v Blatně o 30 %, počet vyplácených sociálních dávek v některých obcích za stejné období 3-4krát, nezaměstnanost klesla od roku 2014 třikrát, atp., takže se zdá, že také běžně měřené číselné indikátory kvality života v obcích zřetelně vykazují pozitivní trend.

Vize a budoucnost

Odpovědi na dotazování po představách o budoucnosti jednotlivých obcí také mají celou řadu zřetelných společných jmenovatelů: nejsilnější shoda panuje mezi respondenty v tom, že si

přejí do budoucna zachovat vesnický způsob a charakter života, zároveň ale mají značné obavy z toho, že to nepůjde, protože tendence stavět a stávat se satelitem Ústí nad Labem, respektive Chomutova budou sílit – také díky tlaku a úsilí developerů – a vůbec není jisté, zda se jim obce dokáží dlouhodobě ubránit (otázky s horizontem 20 let). Není přitom úplně jasné pojmenované, co konkrétně se myslí „venkovským způsobem života“, kromě naznačeného kontrastu se „satelitem“, tedy patrně „městským způsobem života“ individuálně přeneseným do prostředí venkovské obce.

Také odpovědi na otázky po tom, v čem se obce budou proměňovat a v čem budou zůstávat stejné, se ve všech 3 obcích obsahově překrývají a je možné je shrnout velmi jednoduše: „snad to tu bude co nejvíc stejné jako teď: krásná příroda, klid, dobré vztahy a bohatý spolkový/společenský život. Zdá se, jako by ambice něco v obcích zlepšovat byly až příliš troufalé – i když by bezesporu bylo co a řada respondentů hovoří o konkrétních příležitostech – a tak by v zásadě úplně stačilo, kdyby se povedlo dlouhodobě zachovat co nejvíc z toho, jak život v obcích vypadá dnes. To se týká také velikosti obcí: „zřejmě se neubráníme tomu, aby obce trochu rostly, ale čím méně se budou rozrůstat, tím lépe“.

Hodnoty

Stejně široká a jednoznačná shoda panuje také v odpovědích na otázky po hodnotách, konkrétně po tom, co lidi v obcích spojuje, po osobních hodnotách respondentů, které jsou pro ně v životě nejdůležitější, a pak po hodnotách, na kterých předpokládají, že by se shodli s ostatními sousedy ve své obci. Ve všech 3 obcích s ukazuje, že podle odpovědí respondentů lidi spojují:

- Sdílené zážitky (kultura, společenské dění, spolky, místa setkání...)
- Vztahy (přátelé, sousedé, rodina, starostka...) a
- Prostředí (příroda, skály, hory...)

Tato zjištění formují velmi užitečnou strukturu, kterou je potřeba mít na paměti při každém promýšlení možných a plánovaných intervencí a rozvojové práce v obcích – v rámci tohoto programu, i za jeho horizontem.

Já a obec

Ve všech obcích převažuje v odpovědích respondentů pohled na obec jako „oni“, ne jako „my“. Obec tedy není – až na výjimky – vnímaná jako společenství, jehož je respondent součástí („my“), ale jako politická reprezentace, jako „obecní úřad“, případně zastupitelstvo. Počty aktivních spolků a pořádaných akcí se sice v obcích dosti liší, ve všech obcích ale panuje zřetelná shoda na tom, že místní kulturní, společenský a spolkový život je pestrý, bohatý a důležitý. Nejčastějším místem setkávání jsou hospody, a právě pořádané veřejné akce.

Při dotazování, co pro místní lidi „dělá obec“, panuje široká shoda v tom, že je toho dosti: péče o veřejný prostor a infrastrukturu, služby, společenský a kulturní život... Objevuje se však také jeden rozdílný akcent, který stojí za pozornost: zatímco v některých obcích se více akcentuje „management, organizování, koordinace a pořádání“ na straně obce, jinde je role obce častěji vnímaná jako ten, kdo „dává / vytváří prostor“, kdo „vyjde vstříc“, ale impuls, zájem a prvotní aktivita je přisuzována místním lidem. To je dosti podstatný rozdíl, který staví místní občany do výrazně proaktivnější role.

Dotazování po tom, co dělají lidé pro obec, většinu respondentů spíše zaskočilo a zdálo se, že pro mnohé z nich to bylo poprvé, co o této otázce v tomto gardu uvažovali. Odpovědi ve všech třech obcích lze rámcově shrnout jednoduše: „účastníme se“, jen míra vlastní aktivity je pak v jednotlivých odpovědích samozřejmě značně odlišná, od účasti spíše pasivní, až po zapojování velmi aktivní.

Sdílená vize a rozvojový program / strategický plán

Ve všech 3 obcích se mezi respondenty najdou lidé, kteří vědí nebo tuší, že obec má schválený strategický rozvojový dokument, z odpovědí je nicméně patrné, že představy o jeho obsahu jsou častěji spíše mlhavé. Sdílená vize rozvoje obce, kterou by dotázaní dokázali v odpovědi konkrétně zformulovat ve všech 3 obcích zcela chybí. Větší část respondentů přitom deklaruje alespoň jistý zájem a ochotu se do rozvojového plánování zapojit, i když zdaleka ne všichni vnímají možnost a příležitost tak učinit.

Solidarita a sociálně slabší

Je zajímavé, že odpovědi na tuto otázku jsou vlastně jediné, které se v jednotlivých obcích výrazněji liší. Ve dvou obcích přinejmenším polovina respondentů ve svém okolí vnímá lidi, kteří potřebují pomoc a podporu ostatních. V jedné z nich pak převládá názor, že se většině z nich přiměřené pomoci nedostává a že v této věci obec mohla dělat mnohem více a že i míra sousedské výpomoci by mohla být významně vyšší. V druhé obci naopak převažuje názor, že obec dělá maximum a že sousedská výpomoc a solidarita vesměs fungují velmi dobře. Ve 3. obci toto téma vůbec není vnímáno jako zásadní: jedná se pouze o ojedinělé případy, o které je dobře postaráno, a to buď ze strany obce, která sociálně slabším nabízí pracovní uplatnění, a/nebo ze strany sousedů. Shoda mezi jednotlivými obcemi panuje jen v tom, že podle respondentů pandemie COVID svépomoci a místní solidaritě velmi prospěla a posílila ji.

Sdílený příběh na pozadí

Na pozadí úvodních částí dotazování se vynořuje a rýsuje podobný nebo přinejmenším srovnatelný příběh – samozřejmě s fázovými posuny v čase v jednotlivých obcích a místními specifiky, který se zdá být podstatnou měrou určující pro současnost všech tří obcí.

V zásadních obrysech: prohlubující se devastace a s ní spojené vylidňování vesnických obcí v období normalizace se na začátku 90. let zastavily. Podstatnější růst počtu obyvatel venkovských sídel v dosahu větších měst ovšem nastává až v první dekádě nového milénia a pokračuje podobným tempem i v dekádě druhé. Od roku 1990 do roku 2020 vzrostl počet obyvatel Tisé a Velkého Chvojna o cca 50 % (z 600 na 950, respektive z 560 na 890) a Blatna dokonce o 150 % (z 220 na 560). Příchod nových obyvatel – především mladých rodin s dětmi – přinesl do obcí oživení společenského a kulturního života, rozkvět spolkové činnosti a ve všech obcích se také tak či onak významně promítl do nové podoby politické reprezentace.

Z nově příchozích, kteří přinášejí čerstvý vítr a energii se ale v průběhu deseti, patnácti let stávají (přinejmenším v jejich vlastním vnímání) „usedlíci“, kterým přeci jen ubývá energie, odrůstají jim děti a zvolna se zařazují mezi ty, kteří začínají další rozrůstání obcí a tedy nové nebo potenciální příchozí vnímat s jistou rezervovaností, někdy i s obavami – a současně s tím na ně začíná doléhat narůstající úzkost z toho, kdo naváže na jejich úsilí, kdo je bude následovat a výhledově je nahradí v roli místních lídrů – společenského, kulturního, spolkového i politického života.

To je zásadní rozvrh a kontext, do které ho vstupují intervence tohoto programu a je třeba mu

rozumět, vést o něm dialog. Jde sice o příběh, který navazuje na velký a tragický příběh krušnohorského regionu, který se začal psát za průmyslové revoluce, pokračoval velkým vzestupem a následně velkým pádem spojeným s poválečným odsunem Němců, nuceným dosídlením a socialistickou devastací a zmarem, týká se však konkrétních obcí, má přiměřený, lidský rozměr a je možné se s ním osobně identifikovat, individuálně se k němu vztahovat.

Zároveň odkazuje na jednu významnou společenskou okolnost, která nás – 30 let po společenských proměnách po roce 1989 – stále provází. Významné společenské předěly, jakým Sametová revoluce bezesporu byla, představují v mnoha ohledech „nový začátek“, jakési časové sjednocení celé řady činností a společenských jevů: najednou je možné začít podnikat, najednou je možné začít studovat, najednou je možné začít cestovat, najednou je možné stupovat do politiky..., najednou je možné volit, zda bude člověk žít ve městě nebo na vesnici. Takové časová synchronizace ve společnosti má poměrně velkou setrvačnost a mimo jiné znamená, že celé skupiny osob dospívají v podobném čase do podobných životních fází a tedy k podobným životním rozhodnutím.

Celkové shrnutí poznatků, zkušeností, námětů, pozorování a vhledů na základě komparace výstupů evaluačních rozhovorů v průběhu realizace programu

VEDENÍ OBCE, ZASTUPITELSTVO a OSOBA STAROSTKY/STY

Srovnání výstupů ze sérií rozhovorů v průběhu realizace programu ukazují jednoznačně, jak zásadní pro podobné rozvojové programy v obcích je osoba konkrétní starostky / konkrétního starosty. Bez jejich porozumění, odhodlání a aktivní podpory není myslitelné do obcí s podobnými asistenčními programy vstupovat. To v sobě ovšem zároveň skrývá i zásadní komplikaci a jistou rozpornost tohoto programu: jeho smyslem je přesáhnout politický půdorys vedení obcí – a to jak časově ve smyslu volebního období, tak myšlenkově ve smyslu posunu od projektového pojetí rozvoje a správy obecního majetku a investic do obecní infrastruktury k péči o vztahy a budování místní komunity coby vnitřně zakotveného společenství odpovědných jednotlivců, jenže dveře k jeho konkrétní realizaci v konkrétní obci musí otevřít starostka nebo starosta, který uspěl ve volbách na kandidátce konkrétní strany nebo politického hnutí. Praktická podoba realizace programu a intervencí v obcích se tedy významnou měrou odvíjí od klíčové osoby starostky / starosty, případně několika málo dalších místních lídrů a nesmírně záleží na konkrétních osobách, jejich zralosti a také na cílech, které sledují nebo i v rámci IRO sledovat hodlají, včetně lidí, které do programu pozvou nebo doporučí pozvat. Tento základní rozvrh vytváří a formuje určující půdorys, ve kterém se program IRO v obcích realizuje, včetně jeho vazeb na aktuální, případně i budoucí politickou reprezentaci v obcích a jejich strukturách.

LEADERSHIP

Známá definice Petera Druckera zachycuje rozdíl mezi managementem a leadershipem následovně: „management znamená dělat věci správně, leadership znamená dělat správné věci.“ Tato distinkce se v programu IRO ukázala ve vztahu k vedení obcí jako zcela zásadní. V tomto smyslu se program IRO zaměřoval na podporu leadershipu v obcích, nikoliv jejich managementu. Otevíral témata spojená s hodnotami, které místní lidé v obcích sdílejí nebo dokážou sdílet, s formulovanou vizí, která může a má být nasměrovaná do otevřené budoucnosti, tedy vizí rozvoje obce, s povahou obce jako vnitřně ukotveného společenství místních lidí, kteří přebírají odpovědnost za sebe i za druhé, tematizoval vztahy mezi lidmi a

schopnost vést dialog s druhými, jako to podstatné, co má být, namísto manažersky pojatého, projektového rozvoje obce, vnímaného víceméně jako program investic do správy, údržby a rozvoje obecního majetku a infrastruktury.

A právě v tom projekt IRO byl a zůstává ojedinělým a mimořádným počinem, neboť se ve 3 obcích pokusil proměnit myšlenková východiska, ze kterých vychází a na kterých staví plánování rozvoje obcí a jeho institucionální podpora ze strany krajů a ministerstev. Komparace výpovědí z různých fází projektu (na počátku, v poločase, na konci) dokládá, že se to částečně podařilo. Nelze však očekávat, že se posuny v přemýšlení o východiscích pro rozvoj obcí a pojetí obce jako společenství žitých vztahů bez další návaznosti, prohlubování a rozvíjení v diskusi nedostane do pozadí, jako cosi „bezpochyby hezkého a důležitého“, ale pro praktický život lidí v obci nepříliš použitelného, těžko uchopitelného, zbytečně komplikovaného. V tomto smyslu je třeba IRO vnímat jako začátek, jako příležitost otevřít některá základní témata, jako často první setkání s myšlenkovými východisky, a to i v obci, kde projekt působil nejdéle (Tisá), natož v obci, která se zapojila jako poslední (6 měsíců). Tam srovnání výstupů z rozhovorů ukazuje, že šlo o setkání skutečně letmé a značně prchavé.

OBEC A JEJÍ ROZVOJ

Už vstupní evaluační rozhovory zřetelně ukázaly, že představitelé místní elity na dotaz, co je pro ně z pohledu rozvoje jejich obce nejdůležitější, hovoří spontánně mnohem častěji o vztazích mezi sousedy, atmosféře ve vsi, o kvalitě komunikace a interakce mezi vedením obce a občany, i mezi lidmi navzájem, než o opravených chodnících nebo o novém parkovišti. Tyto prvotní zjištění pak potvrzuje srovnání s výstupy dalších 2 sérií dotazování, včetně výstupních evaluačních rozhovorů ve všech 3 zúčastněných obcích. Jak jsme uvedli v předchozím oddílu, porovnání věcného obsahu odpovědí respondentů na otázky hodnotících rozhovorů v průběhu IRO s obsahem vlastních rozvojových a strategických dokumentů v obcích, ve kterých témata dotýkající se péče o vztahy a společenství víceméně zcela chybí a kde dominují územní rozvoj, investice, infrastruktura a stavby, tento základní poznatek jednoznačně potvrdilo.

To ovšem mimo jiné znamená, že na rozdíl od realizace existujících rozvojových plánů, které jsou striktně vázané na objem investičních a dalších dostupných zdrojů, které je možné na financování dílčích projektů využít, je to podstatné pro rozvoj obcí z pohledu IRO potenciálně k dispozici, neboť klíčovým zdrojem pro takové pojetí rozvoje obce je přijímaná, reflektovaná odpovědnost místních lidí a jejich ochota podílet se na společném (např. také ve formě politického angažmá), tedy odpovědnost, která se týká všech, i když ne stejným způsobem a stejnou měrou, neboť od těch disponovanějších se očekává, že převezmou přiměřený díl odpovědnosti také za ty slabší ve svém okolí. A samozřejmě také za celkovou atmosféru, za charakter a vzhled obce jako celku, včetně okolního prostředí, přírody a krajiny. Je povzbudivé, že to, co místní lidé v obcích považují za nejdůležitější, tedy rozvoj a péče o vztahy v obcích v širším slova smyslu, nemusí být vůbec finančně nákladné. To ovšem vůbec neznamená, že je to jednoduché – obsahově, metodicky, ani lidsky.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR A KOMUNITNÍ PLATFORMA / KOORDINAČNÍ SKUPINA

Program IRO v praktických intervencích pracoval se dvěma základními nástroji. V každé obci působil tzv. komunitní koordinátor, tedy osoba, která facilitovala místní diskusi, vedla dialog s místními skupinami a spolky, aktivizovala a propojovala místní lídry a formovala z aktivních lidí tzv. komunitní platformu, respektive její jádro (tzv. koordinační skupinu aktivních místních občanů) v jejímž gravitačním a vztahovém poli se podle potřeby mobilizuje pestré, rozmanité,

nepolitické, amébní uskupení místních elit, kterému program IRO přisoudil toto pracovní pojmenování. Komunitní platforma má být prostředím, ve kterém se utváří vize a celkové zadání pro vlastní rozvoj obce jako společenství, které pak samozřejmě má i svou praktickou, manažerskou podobu a ztvárnění v činnostech zastupitelstva, výborů a starosty obce. Jedním ze zásadních zjištění programu IRO je, že takové obecné zadání totiž jinak v obci nevznikne, protože nemá nositele, nemá kde, ani jak.

Obecně lze na základě srovnání provedených evaluačních šetření konstatovat, že oba programové nástroje je možné považovat za vhodně koncipované a přínosné, tedy prokazatelně přinášející očekávané dopady, byť - pod vlivem omezené časové dotace a především v důsledku omezení pandemie COVID-19 - v nižší míře než se při přípravě a plánování programu předpokládalo.

IRO od počátku plánovalo věnovat pozornost otázkám aktivní sociální politiky v obcích, a to především formou konkrétní práce komunitních koordinátorů coby case manažerů na obecní úrovni. V tomto směru je třeba konstatovat, že vyhodnocená zkušenost z realizace projektu prokázala, že kombinace s očekávanou rolí komunitního facilitátora a moderátora místního dialogu, která vyžaduje a předpokládá zcela jinou dovednostní výbavu, nebyla reálná a že je prakticky nemožné nalézt člověka, který by dovednostmi, osobními dispozicemi a profesní zkušeností/kvalifikací dokázal obstát v obou rolích zároveň – a ve srovnatelné kvalitě. Komunitní koordinátorky se tentokrát pro pilotní realizaci IRO podařilo vybrat a získat velmi kvalitní, přesto se každá z nich cítila jistěji, bezpečněji a byl ji bližší jeden okruh aktivit očekávaný od působení komunitního koordinátora, kdeto ten druhý zůstával – alespoň z části na druhé koleji.

Všechny komunitní koordinátorky se shodují na tom, že pro svou roli nebyly při vstupu do projektu dostatečně připravené a odpovídajícím způsobem vzdělané, a že teprve za pochodu a při samotném působení v obcích postupně doplňovaly svá myšlenková východiska (podrobná zjištění a komentář níže) a obsahové poznatky, rozvíjely svou schopnost o tématech spojených s projektem mluvit s ostatními v obcích, budovaly si potřebné sebevědomí i potřebné vazby, aby v obcích mohly smysluplně působit.

Z hlediska formování komunitních platform / koordinačních skupin v obcích potvrdila komparace evaluačních šetření, že program IRO je koncipován jako program pro úzkou skupinu lídrů v obci a není programem zaměřeným primárně na „co nejširší okruh místních občanů“. Jedna z koordinátorek ho dokonce vnímá *„jako svého druhu vzdělávací nebo rozvojový program pro vedení obce, který by je měl vybavit tak, aby dokázali dlouhodobě facilitovat diskuse v obci a každodenní praxi.“*

Práce s nástroji IRO byla v jednotlivých obcích časově posunutá, tzn. intervence programu ve druhé a třetí zapojené obci začínaly o 6 měsíců, respektive o rok později, a byly tudíž výrazněji ovlivněné pandemií Covid. A tak zatímco v první obci dospěl program IRO až do fáze vytvoření a schválení nového rozvojového plánu, včetně Programu komunitní péče o zdraví a kulturu podle metodiky IRO (podrobné srovnání dosažených výsledků a výstupů v jednotlivých obcích níže), ve druhé a ve třetí obci program do takto hmatatelné podoby nedospěl. Ve druhé obci IRO propojilo početnější skupinu lídrů, takže jejich aktivity a působení přestaly být izolované a začaly působit více synergicky a ve třetí se podařilo pouze otevřít některá nová témata a přinést podněty na úrovni vedení obce, ale na další výraznější šíření programu do širších okruhů nezbyl časový prostor (mimo jiné také díky fyzickým omezením a limitům osobního setkávání v době pandemie).

Také srovnání odpovědí členů koordinačních skupin v obcích potvrzuje velké rozdíly ve výsledcích a dopadech programu podle délky zapojení obcí. Je patrné, že obec s nejdelším časovým obdobím realizace prošla v průběhu realizace programu několika fázemi, které ostatně bylo možné očekávat, neboť jsou pro formování a práci skupiny typické a jsou popsány ve známém Tuckmanově modelu fází vývoje skupiny⁵.

U obce s prostřední délkou zapojení je zřejmé, že obec dospěla na konec fáze formování, ale bouření a vyjasňování si hranic a pozic teprve započalo. U poslední zapojené obce se podařilo otevřít základní témata projektu, zahájit diskusi, vytipovat lidi s potenciálem se této diskusi účastnit, nicméně ze zapojených jednotlivců se v tomto případě „skupina“ v Tuckmanově pojetí nezformovala.

Otevřenou otázkou, na kterou program v průběhu své realizace zatím nenašel odpověď, zůstává, jak oba tyto nástroje dlouhodobě v obcích udržet? V jaké podobě? Jak je rozvíjet? Jak je ukotvit ve strukturách obcí, a přitom je nepohřbívat formalizací / institucionalizací? Tuto diskusi se v rámci projektu podařilo přenést na úroveň odboru rozvoje Krajského úřadu ústeckého kraje (IRO je součástí Strategie rozvoje ústeckého kraje), a možná ještě úrodnější půdu našla mezi MAS a starosty v regionu, kde připravujeme po skončení projektu návazná setkání na toto téma.

DIALOG JAKO METODA

Program IRO pracuje s dialogem jako se zásadním metodickým principem, protože dialog považuje za svého druhu způsob setkávání se s druhými. Dialog je pro nás zdrojem kreativity a vzájemného obohacení, neboť v něm vzniká cosi, co do něj člověk nevložil, nepřinesl sám o sobě, co mohlo vzniknout až setkáním s druhou osobou nebo osobami. Z toho důvodu jsme na dialogu postavili také celý intervenční a evaluační model IRO.

Dialog, do kterého vstupovaly komunitní koordinátorky prostřednictvím strukturovaných evaluačních rozhovorů v úvodních fázích projektu, jsme využili k jejich představení v obcích, základnímu zorientování se, zmapování názorového terénu v obcích, navázání základní sítě vztahů a také jako příležitost se uvést, představit se, seznámit místní se svou rolí i osobou. Písemně zaznamenávané rozhovory jsme vyhodnotili a interpretovali pro každou obec a souhrnný výstup vstupní evaluace veřejně prezentovali na setkání s občany, které se zároveň stalo jakýmsi ustavujícím setkáním komunitní platformy, respektive koordinační skupiny v každé obci. Návrhy, výstupy a závěry ze společného facilitovaného setkání a jejich reflexe byly zdrojem témat pro další rozpracování a pro dialog v rámci koordinační skupiny... Evaluace založená na zaznamenávaném, reflektovaném dialogu probíhala v průběhu celé realizace programu a její výstupy byly průběžně přenášeny do realizačního týmu a prostřednictvím práce komunitních koordinátorek převáděny do vlastní podoby programu a způsobů práce v něm. Také v tom IRO bylo unikátním programem a srovnání evaluačních výstupů z programu zřetelně dokládá, že jde o vhodně zvolený nástroj, respektive o nosný princip, na kterém je možný rozvoj obce jako společenství stavět. Projekt totiž vstupoval do realizační fáze s tím, že filosofie dialogu je jedním ze zásadních myšlenkových východisek IRO. V odhodlání dostat zvoleným východiskům a skutečně se o ně při realizaci opírat jsme dialog metodicky aplikovali jako nástroj průběžné formativní evaluace, ale který se ale ukázal být zároveň nejúčinnějším nástrojem intervence v obcích. Dá se říci, že je-li FILOSOFIE DIALOGU východiskem a DIALOG nástrojem IRO, je „SCHOPNOST VÉST DIALOG“ (mezi klíčovými lidmi) v obci skutečným smyslem programu IRO.

Srovnání výstupů a shrnutí rozhovorů s komunitními koordinátorkami a se členy koordinačních skupin v obcích

DÍLČÍ SHRNUÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK

Následující část evaluačního výstupu obsahuje srovnání výstupů, shrnutí a interpretaci dílčích zjištění, poznatků, zaznamenaných zkušeností, námětů, pozorování a vzhledů osob, které byly projektu IRO v jednotlivých obcích nejbližší, tedy komunitních koordinátorek (KK) a členů koordinačních skupin v obcích (KS). Pro každou otázku nabízíme shrnutí výpovědí za koordinátorky, shrnutí za koordinační skupinu v obci, a především komparaci vnímání a pohledu na témata související s projektem u těchto dvou skupin. Tam, kde to je relevantní, budeme srovnávat také mezi jednotlivými obcemi, protože délka intervence v jednotlivých obcích byla záměrně různá, což se pochopitelně projevilo také v odpovědích (o vlivu časového hlediska viz. výše). Ke každé otázce uvádíme výběrově výpovědi tak, aby reprezentovaly celé spektrum názorů a pohledů účastníků projektu. Detailní záznamy jsou v samostatném dokumentu přepisů rozhovorů.

V první části dotazování jsme se ptali na obec jako na celek, na porozumění obci, na vztahy k obci, na vnímání odpovědnosti, který ze vztahu k obci vyplývají, a také na to, jak se chápání obce proměňovalo v průběhu a pod vlivem projektu IRO.

Obec

1. Kdybyste chytil/chytila zlatou rybku, co by byla vaše 3 přání pro rozvoj vaší obce?

Z odpovědí je patrné, že komunitní koordinátorky považují z hlediska budoucího rozvoje obcí za zásadní kvalitu jejich vedení, a to především v osobě starosty/ky. Práce komunitního koordinátora jim umožnila proniknout do fungování a odpovědností vedení obce, do složitostí jejich povinností a odpovědnosti, i do komplexity a křehkosti domlouvání, hledání a vytváření odpovídající míry místního společenského konsenzu.

Tento akcent se objevuje částečně také v odpovědích členů koordinačních skupin, ovšem v mnohem menší míře a rozhodně v odpovědích nedomínuje. V odpovědích místních elit převažují na jednu stranu obecnější pohledy na soužití v obci (např. „život v souladu s přírodou“, „zachování okolní přírody“, „zachování vesnického rázu“, „dobré vztahy“, „urovnání špatných vztahů“ atp.) a na druhou stranu zcela konkrétní, praktické příležitosti nebo rozvojové projekty, na jejichž realizaci se čeká (např. „oprava kostela“, „dům u rybníka“, „vybavení MŠ a ZŠ“, „získání dotací“ atp.).

Ze srovnání odpovědí, lze konstatovat, že aktivní lidé v jednotlivých obcích, stojí v přemýšlení o budoucím rozvoji obce celkem vyváženě rozkročení mezi hodnoty a vztahy, které vytvářejí dlouhodobý kontext místního společenství na straně jedné a zcela praktickým uvažováním o konkrétních, hmatatelných rozvojových projektech v obcích. Nesdílejí však ve své reflexi s komunitními koordinátorkami jejich zaměření na význam klíčové osoby v čele vedení obce.

2. Změnil se v posledních letech nějak váš pohled na to, co je to rozvoj obce? A pokud ano, jak?

Z odpovědí komunitních koordinátorek je zřejmé, že se jejich porozumění, co se míní „rozvojem obce“, významně proměnilo. Navíc se v průběhu trvání projektu naučily o pojetí a významu obce jako společenství mluvit, našly si vlastní slovník a formulace, a prohloubily své přemýšlení na toto téma do té míry, že dokáží na dotazy a témata spojená s rozvojem obce autenticky a přesvědčivě reagovat, vysvětlovat a sebevědomě vstupovat do dialogu – s občany, vedením obce, členy koordinační skupiny i širší komunitní platformy, ale i s odborníky z kraje, z univerzit, z MPSV atd.

Odpovědi členů koordinační skupiny jsou o něco méně jednoznačné. Asi pětina respondentů u sebe významnější posun nevnímá, přesto zřetelně převládají odpovědi, které o posunu ve vnímání a porozumění rozvoje obce vypovídají a rámcově lze najít i jeho společného jmenovatele: „od materiálního k nemateriálnímu“. Někteří mají to „nemateriální“ spojené s pomocí slabším a se sociální prací, někteří obecněji se vztahy mezi lidmi a „komunitou“. V tomto ohledu se tedy projektu zjevně podařilo dosáhnout konkrétních výsledků a skutečně dosáhnout reálné změny v myšlení aktivních lidí ve všech 3 obcích.

3. Kdo má být zodpovědný za rozvoj obce? A je to tak u vás v obci?

Výpovědi komunitních koordinátorek, zachycující jejich přemýšlení o rozložení odpovědnosti za rozvoj obce, ukazují, jak jim teprve přímá zkušenost práce v obcích ukázala povahu práce, která se od komunitního koordinátora očekává: *„Vedení obce se musí umět dobře ptát lidí, co vlastně chtějí – a musejí se lidé ptát dokola, povídat si o tom. Nevyřeší se to jedním dotazníkem, kde se zeptáte, co chcete zlepšit a co vám chybí. A nikdy to nebude o celé obci, ale o 30 aktivních. A s těmi je potřeba vést dialog, bavit se, otevírat témata, vracet se k nim... a dobře se pořád dokola ptát a poslouchat, co lidi říkají. Asi by si to měli uvědomit hlavně lidi z vedení obce – a tím aktivizovat občany a vést je k tomu, aby o tom víc přemýšleli. Aktivizovat ve smyslu – občan je součástí, spoluvůrcem dění v obci.“* V tomto smyslu je pak skutečně vztažena k odpovědnosti za to, kdo bude o rozvoji obce přemýšlet, s kým se o něm bude bavit, kdy a kde se o něm bude bavit, a kdo je odpovědný za to, že takový dialog skutečně bude probíhat.

Statutární / legislativní odpovědnost a jakousi „obecnější odpovědnost“ však ve většině rozlišují také výpovědi členů koordinačních skupin. Oproti pojetí na straně koordinátorek, které, zjednodušeně řečeno, říkají: „odpovědnost za rozvoj náleží všem, ale ne stejná...“, členové koordinačních skupin v obcích odpovědnost za rozvoj obce spíše rozlišují na faktickou právní odpovědnost za rozhodnutí a právní úkony při zastupování obce, která samozřejmě náleží starostovi/starostce a zastupitelstvu a na širší spoluzodpovědnost za budoucnost obce, která se týká všech, celého společenství (u některých respondentů „především aktivních občanů a spolků“) a která se projevuje zájmem o dění, aktivitou ve veřejném prostoru, vyjadřováním názorů, účastí na dialogu o společném.

Ať už toto rozdělení odpovědnosti popíšeme jakkoliv, panuje na něm mezi respondenty v zásadě shoda, s mírnými nuancemi v dílčích akcentech. Co však není z většiny odpovědí patrné, je, kdo má být odpovědný za to, že se onen „dialog aktivních“ v obcích skutečně a

dlouhodobě vede? Komunitní koordinátorky ve srovnání s aktivními občany v obcích (členové koordinačních skupin) sice nesměle připisují odpovědnost za tento proces vedení obce, ale výpovědi členů koordinačních skupin, které z větší části zahrnují i vedení obcí, nenaznačují, že by vedení obcí tuto odpovědnost přijímala a brala za svou. Zde se zřetelně rýsuje jakýsi chybějící článek ve fungování obcí, cosi, co všichni předpokládáme, vnímáme jako potřebné a důležité, co bychom si přáli, a přesto se to příliš neděje: bavit se s ostatními o představách, obavách i snech o budoucnosti společného života v naší obci. Zprostředkovat takový dialog má být hlavní náplní práce komunitního koordinátora. Zmocněn / pověřen pro to má být samozřejmě vedením obce. Bez takového dialogu totiž nevzniká širší zadání pro rozvoj obcí, což se zpětně ukazuje jako nejdůležitější téma tohoto programu. Kvalitní vedení obce, které neřeší jen nutnou administrativu a realizaci dílčích rozvojových, zpravidla stavebních projektů, na které se podaří získat financování, ale dokáže formovat a nést společnou vizi budoucnosti obce a přijímá odpovědnost za výše zmíněný dialog v rámci společenství, není reálně v silách a možnostech běžného smrtelníka, který se dostane po volbách na radnici a je zaplaven okamžitě povinnostmi, administrativními nároky, právními závazky a kostlivci ve skříni... A tak většina starostů na tuto roli v zájmu zachování vlastního duševního zdraví rezignuje. Praktickou část této odpovědnosti by přitom bylo možné delegovat na komunitního koordinátora. V tomto směru situace v obcích připomíná současnou situaci v českých školách, kdy ředitelé škol zcela rezignují na pedagogický leadership – tzn. na vedení a motivaci učitelů dobře učit, protože jsou zcela zahlceni a přetížení administrativními a úředními úkony spojenými s výkonem jejich funkce. Ne vlastní vinou tak zpravidla selhávají v tom nejdůležitějším, čemu by měli z titulu své role věnovat největší pozornost, péči a kreativitu. Velice podobný osud čeká na drtivou většinu starostů českých obcí.

4. Co bylo ve vaší obci jinak před 2 nebo 3 roky? Co se v posledních letech změnilo?

Tato otázka se pokoušela zachytit rozsah a povahu vnímaných změn a posunů v obcích v průběhu trvání programu IRO. Komunitní koordinátorky – v souladu se zaměřením programu – zdůrazňují změny nemateriální povahy: program podle nich ukázal smysl dialogu, který ze své povahy nebývá o konsensu, ale o rozdílných názorech, o rozmanitých pohledech na věci a dění, o setkáních s druhými jako se svébytnými osobami, které na nás kladou nárok vnímat a přijímat je s respektem. Výpovědi koordinátorek ukazují, jak náročné, a přitom zásadní, je učit se hovořit o věcech zdánlivě samozřejmých, které většina z nás ráda nechá bez povšimnutí nebo smete se stolu s tím, že „to je přeci jasné“, že „to ví každé malé dítě“, že „takovými věcmi jen zbytečně ztrácíme čas, místo abychom řešili něco konkrétního, praktického...“, jakkoliv se při bližším ohledání zpravidla zjistí, že si v celé řadě základních východisek nerozumíme nebo jim rozumíme odlišně, že se na mnohém neshodneme a že mnohé pojmy nedokážeme vyložit a na mnohé jednoduché otázky nemáme odpověď. Je to odzbrojující zjištění a zdaleka ne každý je připraven a ochoten si tuto skutečnost připustit a postavit se k ní v životě zpříma.

Na praktické úrovni si komunitní koordinátorky všímaly i konkrétních posunů a změn: do veřejných aktivit s přesahem k rozvoji obce se zapojilo víc lidí a v některých případech se na ně podařilo delegovat část odpovědností, které do té doby ležely pouze na starostovi / starostce.

Odpovědi členů koordinačních skupin jsou rozmanitější. Pro několik respondentů se nezměnilo nic nebo nic podstatného, tzn. věci zůstaly v podstatě stejné jako byly před 2-3 roky anebo jen

pokračovaly organické změny, které by patrně probíhaly i bez intervencí vázaných na program IRO.

Větší skupina respondentů vyjmenovává praktické změny, které se v obcích podařilo zrealizovat – pojetí centra, využití pozemků, realizace některých investičních záměrů atp.

Podobně významná skupina respondentů komentuje změny celospolečenské, které se projevily také v životě obcí, především pandemie Covid-19, která kulminovala ve 3 vlnách v průběhu podstatné části realizační fáze programu, ale také zahájení ruské agrese na Ukrajině, které vypukla v jeho závěru. Tyto silné, společenské krize se projevily nejen celkovou změnou nastavení priorit a možná i hodnot, a to individuálně u jednotlivých občanů, i na úrovni obce jako celku (např. přemýšlení o řešení energetické krize atp.). Oboje zasáhlo do průběhu realizace programu velmi významně. Pandemie Covid navíc čistě prakticky znemožnila nebo přinejmenším velmi zkomplikovala možnosti společného setkávání, bez kterého je komunitní rozvoj a posilování vztahů v obcích prakticky vyloučeno.

Bez ohledu na to se nicméně objevují také výpovědi, které potvrzují odpovědi komunitních koordinátorek: „otevřely se problémy“, „ukázaly se neshody“, „zahájil se dialog“ a „víc lidí se zapojilo do dění“.

5. Hrál v tom nějakou roli projekt IRO a pokud ano, jakou?

Na otázku, zda v nastalých změnách v obcích sehrál roli program IRO, se odpovědi značně odlišují podle délky trvání intervence v konkrétní obci (připomínáme, že zahájení intervence v jednotlivých obcích probíhalo s půlročním posunem, z logistických i metodických důvodů).

Komunitní koordinátorky ze zjevných důvodů vliv a dopad programu IRO v obcích vnímají zřetelně a upozorňují, že část zúčastněných (členové koordinačních skupin) změny v obcích připisují působení intervencí programu jen neochotně, protože se sami cítí být jejich nositeli a tahouny, což je třeba vnímat spíše pozitivně. Z pohledu komunitních koordinátorů to totiž znamená, že odpovědnost za dění v obcích nepřebírali příliš do svých rukou, ale vedly k němu místní hráče. Komunitní koordinátorky ovšem vyjmenovávají také zcela konkrétní, praktické výsledky, které projekt IRO přinesl: v Tisí je to nový rozvojový plán obce, jehož podobu si zastupitelstvo obhájilo před zpracovatelem a odmítlo jeho naučený plánovací postup a formát s tím, že se nedostatečně věnuje rozvoji vztahů a společenství, a především vůbec neřeší témata sociálních služeb, péče a svépomoci v obci – a dokázalo si to obhájit před renomovaným odborníkem na rozvojové a strategické plánování. Jako doplněk Rozvojového plánu si zastupitelstvo objednalo zpracování Programu komunitní péče o kulturu a zdraví v obci, který využívá metodiku IRO a je tak hmatatelným a formalizovaným dopadem programu v obci. Oba dokumenty byly schváleny za zastupitelstvem.

V Blatně a ve Velkém Chvojně, kde intervence programu začínaly o 6 měsíců, respektive o rok později, a byly výrazněji ovlivněny pandemií Covid, program do takto hmatatelné podoby nedospěl. V Blatně IRO propojilo početnější elitu v obci, takže jejich aktivity a působení přestaly být izolované a začaly působit více synergicky a ve Velkém Chvojně se podařilo pouze otevřít některá nová témata a přinést podněty na úrovni vedení obce, ale na další výraznější šíření programu do širších okruhů nezbyl časový prostor (mimo jiné také díky fyzickým omezením a limitům osobního setkávání v době pandemie).

Také srovnání odpovědí členů koordinačních skupin v obcích potvrzuje velké rozdíly ve výsledcích a dopadech programu podle délky zapojení obcí. Je patrné, že obec s nejdelším

časovým obdobím realizace (Tisá) prošla v průběhu realizace programu několika fázemi, které ostatně bylo možné očekávat, neboť jsou pro formování a práci skupiny typické a jsou popsány ve známém Tuckmanově modelu fází vývoje skupiny („forming, storming, norming, performing“). V případě Tisé lze z výpovědí doložit, že si koordinační skupina v Tisé prošla fázemi „formování“, „bouření“ a „normování“, a dostala se kamsi do přechodu mezi fázemi „normování“ a „standardního výkonu“. Z výpovědí jednotlivých členů skupiny je patrné, že současnou podobu práce skupiny vnímají různí aktéři různě, také vlivem různé intenzity jejich zapojení v různých obdobích intervence (nejčastěji vlivem pracovního vytížení, např. úspěch na kandidátce v krajských volbách, atp.), takže zatímco někteří situaci vnímají jako „opětovně stabilizovanou“ a vyjmenovávají přínosy programu v konkrétních, dílčích otázkách („sociální oblast“, „rozvojové plánování“, program Komunitní péče o kulturu a zdraví“ atp.), jiní stále cítí spíše zklamání a hořkost z objeveného nesouladu a neshod („spíše negativní vliv“), které ještě nedokázali zcela zpracovat a překonat.

U obce s prostřední délkou zapojení (Blatno) je zřejmé, že obec dospěla na konec fáze formování, ale bouření a vyjasnění si hranic a pozic je teprve čeká. Proto ve výpovědích členů koordinační skupiny převažují pozitivní hodnocení, i když projekt pod vlivem nedostatku času a Covid nedospěl do intenzivnějších fází s praktičtějšími dopady (např. vznik nového rozvojového plánu atp.). Respondenti oceňují především „aktivizaci širší skupiny lidí“, „zapojení mladých lidí“, „lepší komunikaci“ nebo „nové formy a způsoby komunikace...“.

U poslední zapojené obce (Velké Chvojno) je „žádný nebo prakticky žádný vliv“ mezi členy koordinační skupiny nejčastější odpovědí a je znát, že se skupina pracovala pouze na začátek fáze „formování“, že se podařilo otevřít základní témata projektu, zahájit diskusi, vytipovat lidi s potenciálem se této diskusi účastnit, ale že se ze zapojených jednotlivců ve skutečnosti ve Velkém Chvojně „skupina“ v Tuckmanově pojetí nezformovala.

Projekt IRO obecně

6. Co se podle vás doposud v projektu IRO odehrálo, aby to stálo za zmínku a za pozornost?

Na dotaz po tom nejcennějším, co program IRO do obcí přinesl, vyzdvihují komunitní koordinátorky především vlastní tázání, se kterým program IRO v intervencích cíleně pracoval v průběhu celé implementace. Dialog a strukturovaná reflexe probíhaly v jednotlivých obcích od vstupních evaluačních rozhovorů, přes společná setkání nad shrnutím výstupů z těchto rozhovorů, přes průběžné dotazování, až po tázání v těchto výstupních evaluačních rozhovorech. Průběžná („on-going“) evaluace a diskuse o jejích výstupech se tak skutečně stávaly základními pracovními nástroji programu IRO, který staví na dialogu jako na základních principu interakce a způsobu setkávání se s druhými. Komunitní koordinátorky proto hovoří o „otevírání nových témat“ a o „kladení otázek, které by si lidé jinak lidé nepoložili – o hodnotách, o obci, o společenství, o povaze sdílené budoucnosti...“, nebo alespoň o „posun v myšlení konkrétních lidí, kteří si myšlenky projektu snad ponesou dále...“

Odpovědi členů koordinačních skupin korespondují a rezonují s výpověďmi koordinátorek: potvrzují „význam dialogu a rozhovorů, kladení otázek i práci s odpověďmi.“ Zároveň opět akcentuje rozdílné výsledky v různých obcích, které jsme popsali výše: konkrétní a jednoznačné výstupy, jakkoliv rozporuplně interpretované a komentované různými zapojenými aktéry v Tisé; propojení konkrétních osobností a vzájemné otevření se v Blatně, které plody

teprve ponese a nedostatek času a nepříznivé podmínky pro realizaci ve Velkém Chvojně.

7. Co je podle vás smyslem projektu IRO? Jakou změnu má přinést?

V této otázce jsme se zajímali o to, co vnímali účastníci programu IRO jako jeho hlavní smysl, jak ho dokáží vlastními slovy popsat a jak se budou lišit odpovědi komunitních koordinátorek, které prošly v rámci programu vlastně velmi intenzivním vzděláváním a přípravou na svou roli a práci v obcích, od odpovědí členů koordinačních skupin, kteří se s myšlenkovými východisky programu IRO seznamovali zprostředkovaně – rozhovory s koordinátorkami, účastí na společných setkáních, včetně setkání s představiteli ostatních zapojených obcí, a vzájemnou interakcí s ostatními aktéry v obcích. Je povzbudivé, že se v odpovědích, které interpretují smysl IRO na straně komunitních koordinátorek a členů koordinačních skupin, neobjevují obsahové, ani významové rozpornosti, a že se obě skupiny vyjadřují sice svými slovy, ale v celkovém souladu: smysl IRO byl v tom položit si otázky po tom, co znamená život na vesnici, jaký má být a co proto můžeme a máme udělat... Smyslem IRO bylo hledat způsoby, jak spolu mluvit a přemýšlení o odpovědnosti za budoucnost obce. V odpovědích členů koordinačních skupin je větší důraz kladen na komunikaci, vztahy, propojování konkrétních osobností a na změnu pohledu na soužití v obci, na pojetí komunity jako takové a na vyvážený rozvoj obce, rozkročený do oblasti hmotné i nehmotné, duchovní.

8. Na škále 1 až 10, kdy 1 je vůbec a 10 je skvěle, jak se podle vás projektu IRO daří svůj základní smysl naplňovat?

Na průměrné hodnotící známce mezi 5 a 6 se komunitní koordinátorky shodují se členy koordinačních skupin (celkový průměr 5,6). Někteří to považují za pozitivní výsledek, někteří se vyjadřují spíše kriticky a akcentují především vliv pandemie Covid, který způsobil utlumení některých slibně nastartovaných aktivit.

9. Kdybyste v předchozí otázce měl/a dát deset, co by se muselo změnit?

Na otázku, co by se muselo změnit, tedy co mělo být jinak, aby byl program hodnocen nejvyšší známkou, se odpovědi komunitních koordinátorek a členů koordinačních skupin v obcích také v tom podstatném shodují: nebylo dost času, zčásti to bylo způsobené pandemií, ale především jsou procesy, které program IRO otevřel podstatně dlouhodobější, než horizont realizace projektu vůbec reálně nabízel, a to i kdyby Covidu nebylo.

Komunitní koordinátorky k tomu dodávají, že měly být na projekt lépe připravené, více předem vzdělané v obsahových tématech a metodicky lépe připravené na facilitaci procesů, vedení dialogu a zvládání skupinové dynamiky formujících se koordinačních skupin v obcích. Vlastní inovativní povaha grantového schématu projektu ovšem jinou alternativu postupu, než učení se praxí nenabízela a vlastní, praktickou podobu aplikace myšlenek a východisek projektu bylo nutné opřít o konkrétní zkušenost z působení v obcích. V tom je hodnota tohoto pilotního projektu.

Na straně členů koordinačních skupin se tento akcent projevuje spíše okrajově voláním po jasnějším a důraznějším managementu projektu v jedné z obcí. Opakovaně zaznívá nárok na aktivizaci širšího okruhu lidí, na rozšíření myšlenek projektu mezi všechny občany, i když tento

pohled je částečně auto-korigován jako nereálný... Obecný nedostatek času však přesto zůstává zcela jednoznačně hlavním nedostatkem, který účastníci a hlavní aktéři programu IRO vnímali a vnímají.

Nástroje intervence IRO

10. IRO v obcích pracuje s takzvanou komunitní platformou. Co to vlastně je a jaký to má smysl?

V porozumění konceptu komunitní platformy v obcích (KP) si komunitní koordinátorky notují se členy koordinačních skupin, které jsou tím nejaktivnějším jádrem komunitních platform v obcích. Komunitní koordinátorky hovoří o „krystalizačním jádru komunity“ nebo „skupině aktivních lídrů v obci, kteří spolu dovedou mluvit“, členové koordinačních skupin o „skupině aktivní lídrů v obce se západem pro komunitu“. Z pohledu koordinačních skupin v obcích je KP někdy vnímána také jako protiváha či doplněk, který může korigovat potenciálně jednostranný pohled vedení obce.

11. IRO v obcích pracuje s takzvaným komunitním koordinátorem. Kdo to vlastně je a jak rozumíte smyslu jeho působení?

Osoba komunitního koordinátora je do značné míry personifikována s konkrétními osobami – a to na straně koordinátorek i na straně členů koordinačních skupin. Jejich roli aktéři v obcích celkově rozumějí a na smyslu jeho role se rámcově shodují: „je to osoba, která zprostředkovává komunikaci a spolupráci v obci, která aktivizuje, vtahuje místní lidi do hry“. Pohled členů koordinační skupiny se výrazně neliší.

12. Vedly aktivity komunitní platformy (KP) a komunitního koordinátora (KK) k tomu, že obec lépe využívá vlastní zdroje a potenciál?

V následující sérii otázek jsme se ptali na konkrétní dopady práce komunitní platformy (KP) / koordinační skupiny (KS) a komunitního koordinátora (KK) ve specifických oblastech, které jsme v rámci designu evaluace IRO (evaluační plán) na počátku projektu navrhli jako indikátory pro sledování dopadů intervence programu.

Hodnocení dopadů práce KP/KS a KK pro lepší využívání vlastních zdrojů a potenciálu v obcích je převážně pozitivní v obcích, kde IRO působilo nejdéle, spíše nerozhodné v obci s prostřední časovou dotací a spíše skeptické nebo vzhledem k času nereálné v poslední zapojené obci. Obecně je v tomto konkrétní ohledu téměř nemožné metodicky odlišit vliv pandemie Covid, která přirozeně vedla k významným posunům v oblasti svépomoci v obcích, od působení programu IRO, které solidaritu a sociální práci, pomoc a péči na úrovni obce také v jednotlivých obcích tematizoval.

13. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že lídři v obci jsou nositelem sdílené vize společné budoucnosti obce, která je východiskem pro rozvoj obce?

Z hlediska zformování skupiny lídrů, kteří jsou nositeli zformulované vize pro rozvoj obce, se komunitní koordinátorky jednoznačně shodují na tom, že tento dopad program IRO skutečně

v zapojených obcích měl. Odpovědi členů koordinačních skupin v obcích už tak jednoznačné nejsou a míra, se kterou si v tomto ohledu dopad IRO spojují se opět zřetelně liší podle délky intervence programu v obcích. Vize rozvoje tedy podle respondentů z KS v obcích existují a hovoří se o nich, ale jen v Tisé je jejich existenci a vytvořenou shodu převážná většina respondentů spojuje s programem IRO. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že obec koordinuje svou aktivní sociální politiku, začlenila ji do rozvojového programu / strategie a promítla ji do změny určení a priorit investic?

Vnímaný dopad na koordinaci aktivní sociální politiky na úrovni obce se liší podle délky intervence v obcích. V případě Tisé, kde v rámci nového Rozvojového programu vznikl Program komunitní péče o kulturu a zdraví podle metodiky IRO se komunitní koordinátorka shoduje se členy komunitní platformy na tom, že v sociální oblasti byl program IRO největším přínosem a sociální oblast se dokonce v novém Rozvojovém programu ocitla na prvním místě.

V Blatně sociální oblast od počátku (tzn. od vstupních rozhovorů) nebyla prioritním tématem – místní radnice se dlouhodobě chovala de facto jako sociální agentura, která využívá pracovní příležitosti na obci pro zaměstnávání sociálně slabších a sousedská svépomoc mezi obyvateli horských obcí byla a je tradičně běžnou součástí soužití.

Ve Velkém Chvojně je naopak sociální oblast a pomoc ze strany obce velkým tématem, ve kterém se starostka osobně velmi silně a dlouhodobě angažuje, takže ani zde k zásadním kvalitativním posunům v této oblasti vlivem programu IRO nedošlo.

14. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že se více lidem v obci dostává přiměřená a vítaná pomoc z jejich okolí v obci, a kde je to potřeba i ze zdrojů mimo obec.

Odpovědi na tuto otázku v zásadě kopírují odpovědi na otázku předchozí, která s ní velmi úzce souvisí. Obecně lze konstatovat, že spíše ano, ovšem za přesvědčivé je možné považovat pouze odpovědi z nejdéle zapojené obce (Tisé).

15. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že víc lidí v obci je ochotno aktivně se podílet na společném?

Obecně je třeba konstatovat, že jak komunitní koordinátorky, tak členové koordinačních skupin v obcích se necítí kompetentní k tomu, aby v tomto ohledu dokázali vliv programu IRO přímo spojit s vyšší mírou ochoty podílet se na společném u většího počtu lidí v obci. Komunitní koordinátorky jsou v tomto směru optimističtější a oscilují mezi „ano“ a „snad ano“, členové koordinačních skupin jsou méně vyhranění a jejich odpovědi jsou rozložené poměrně rovnoměrně v celé m názorovém spektru – ano „určitě ano“, přes „v některých konkrétních případech ano“, po „nebylo to vlivem programu“, až po prosté „ne, nemyslím si“. Tuto změnu je zkrátka těžké konkrétně doložit, takže je odpovědi třeba vnímat s limity, které s sebou nesou, tedy spíše jako zmapování pocitů v tomto směru.

16. Vedly aktivity KP a KK k tomu, že v obci jsou lepší vztahy, více důvěry a ochoty vzájemně si naslouchat?

V tomto směru se z odpovědí zdá, že k pozitivním změnám program IRO nedospěl – a patrně bylo naivní si myslet, že by tak významnou a dlouhodobou změnu ve vztazích, vzájemné důvěře a ochotě si naslouchat bylo možné v tak krátkém časovém období reálně působením

programu IRO dosáhnout.

Pokračování IRO

17. Co bude podle vás při dalším pokračování IRO (po skončení projektu) nejobtížnější a potřeba si na to dát pozor?

Na otázku po tom, co bude největší výzvou pro pokračování IRO i po skončení projektu, respondenti odpovídají spíše všeobecně, ve smyslu „udržet myšlenky projektu při životě“. Z pohledu komunitních koordinátorek by to především znamenalo získat podporu vedení obce. Z pohledu členů koordinačních skupin se počítá s tím, že myšlenky projektu přetrvají nebo se budou rozvíjet díky konkrétním místním osobnostem, které je přijaly a které s nimi budou i nadále pracovat a budou jejich nositeli.

Zajímavé je, že obě skupiny respondentů varují před „zkonstatěním“, „zformalizováním“ programu, které by zjevně byly proti jeho smyslu a narušily jeho principiální otevřenost k budoucímu, tedy vůči tomu, co má být, ale zároveň se neobjevují návrhy, jak nebo o co IRO v obcích nějak institucionálně opřít, ukotvit. Vedle toho však podobně často zaznívají hlasy volající po jasněji definovaných cílech a zřetelnějším manažerském / projektovém pojetí realizace IRO. Tuto rozpornost či rozkročenost IRO mezi leadership a management si v sobě zkrátka zjevně program nese a ponese i nadále.

18. Co by se podle vás dalo do budoucna dělat v IRO jinak a lépe?

Na otázku po tom, co by bylo do budoucna možné v IRO dělat lépe, respondenti spíše opakují, co už zaznělo a vrací se k programu, který proběhl. Široká shoda panuje v tom, že IRO potřebuje více času, aby nebylo potřeba spěchat, „tlačit na realizaci“. Komunitní koordinátorky opět volají po lepší přípravě budoucích koordinátorek před tím, než vstoupí do obcí – což díky zkušenosti s tímto pilotním projektem už nyní je možné a jistě by to realizaci projektu výrazně pomohlo. Komentáře s odkazy na vliv pandemie Covid netřeba znovu komentovat, ani rozvádět.

Mezi některými členy koordinačních skupin opět poměrně hlasitě zaznívá poptávka po konkrétnějších, jednoznačnějších cílech, praktičtějších výstupech a více manažerském pojetí programu (viz komentář k otázce 18).

Já a IRO

19. Jak se v průběhu projektu měnil váš pohled na to, co je smyslem IRO?

Z odpovědí komunitních koordinátorek je zřejmé, že si prošly intenzivním obdobím učení se a vlastního růstu. IRO pro ně bylo krokem do neznáma, byl to pilotní, inovativní projekt, který tudíž nenavazovat na srovnatelnou předchozí zkušenost a neměl tedy k dispozici metodické, ani inspirační zázemí, opření o předchozí aplikační zkušenost. Koordinátorky se díky tomu dostávaly – především v úvodních fázích projektu – často do složitých, osobně i osobnostně náročných situací, ale přesto, nebo možná právě proto si této zkušenosti zjevně velmi cení. V tomto smyslu se také proměňoval jejich pohled na IRO: obsah a smysl programu se jim postupně vynořoval a skládal se jako postupně jako puzzle, u kterého na začátku nebylo jasné,

co je vlastně na obrázku, který z jednotlivých dílků máme složit.

Odpovědi členů koordinační skupiny shrnují v poněkud jiném gardu, co už bylo řečeno: v Tisé se – navzdory všem nedorozuměním – reálně podařilo učinit ze sociální oblasti řešené téma a prioritu nového rozvojového programu, v Blatně se podařilo aktivizovat a propojit širší okruh aktivních lidí a probudit mnohá očekávání, která však pro některé respondenty zatím nevyústila v dostatečně konkrétní a hmatatelné výsledky/cíle a ve Velkém Chvojně IRO přineslo individuální posuny v myšlení některých lídrů v obci, kterým umožnilo reflektovat, revidovat a redefinovat vlastní roli v obci. Z výpovědí je patrné, že porozumění smyslu IRO na počátku programu bylo také na straně aktivních členů koordinačních skupin spíše minimální a postupně se odkrývalo v průběhu realizace projektu – u části zúčastněných se pak jejich očekávání naplnila k jejich spokojenosti a u části se naplnila jen částečně nebo zůstala nenaplněná.

20. Jak se v průběhu projektu měnil váš pohled na to, jaké je vaše role v rámci IRO?

Proměny vnímání rolí jednotlivých osob zúčastněných v programu v zásadě kopíruje jejich proměňujícím se porozumění obsahu a smyslu IRO (viz komentář k otázce 20. výše). Obecně lze konstatovat, že respondenti příliš nevnímají, že by se jejich role v programu průběžně proměňovala, tedy, že by na počátku byla nějaká a v čase se měnila, ale spíše se postupně formovala – v některých případech jednoznačněji, a to zpravidla tam, kde měla i nějakou formalizovanou oporu, tzn. konkrétní pozici v programu nebo ve vedení obcí, a v některých méně zřetelně.

Menší část odpovědí vypovídá o klesající míře zapojení a aktivity konkrétních osob v průběhu programu, buď z důvodů časové vytíženosti, např. jinou veřejnou funkcí, nebo vlivem pandemie, anebo z důvodů ubývání naladění a zájmu.

21. Jak se v průběhu projektu měnil váš pohled na to, jak je možné smysluplně přispět k rozvoji obce?

Odpovědi na otázku po tom, jak účastníci projektu vnímají možnosti zapojovat se smysluplně do rozvoje obce a po tom, jak se jejich vnímání v průběhu projektu posunovalo, především ukazují, že projekt otevřel a pokusil se v obcích tematizovat některé velmi základní, zdánlivě samozřejmé otázky po odpovědnosti, po sounáležitosti a vzájemnosti v místě, kde člověk žije, po vztazích s druhými, se sousedy, po smyslu společenství, obce... a také po osobním angažmá každého z nás v těchto ohledech. To samozřejmě bylo velmi osobní a pro každého to znamenalo něco jiného, protože se k nim každý postavil po svém, což odpovědi dokládají: někteří si otázky pustili více k tělu, někteří méně, někteří čekali, že dostanou odpovědi od někoho jiného, někteří to zkusili na začátku a pak na hledání odpovědí rezignovali... Některé respondenty poukazují na to, že se jejich pohled na to, jak je možné smysluplně přispět k rozvoji obce vyvíjí v čase tak jako tak, tedy s projektem i bez něho, s formální rolí ve vedení obce i bez ní.

Závěr

22. Je něco, na co jsme se měli zeptat a nezeptali se? Je něco, co jste chtěl/a o IRO říct a nebyla k tomu příležitost?

Závěrečné volné komentáře nepřinášejí zásadně nová témata, zřetelně však ukazují, že mezi respondenty – a to jak mezi komunitními koordinátorkami, tak mezi členy koordinačních skupin jasně a výrazně převažuje optimismus a odhodlání hledat způsoby a cesty, jak pro IRO a jeho hlavní myšlenky hledat další uplatnění a prostor pro rozvoj.

4. Jednotlivé případové studie modelových projektů IRO

Cílem projektu IKM Communitas je ověřit inovaci v modelové obci Tisá, kde již byly učiněny přípravné kroky v minulých letech, a na její případové studii ukázat cesty změny. V obou dalších obcích Blatno a Velké Chvojno, kde je spolupráce výrazně kratší a začíná až s počátkem projektu v r. 2020, ukázat alternativy možných postupů a reflektovat čas a průběh změny. V nich půjde spíše jen o přípravu podmínek (aktérů, jejich porozumění přístupu a ověření možností nástrojů a aktivit), než o výsledky, jako jsou inovovaný program rozvoje obce a jeho společenství.

V modelových projektech jsme hledali pojetí aktérů a jejich role a postavení v obci – jak oni sami svou roli přijmou a uchopí, jak je přijme obec ve smyslu ostatních občanů i decizní sféry, zda se podaří vytvářet společenství, které charakterizuje vlídnost a odpovědnost za celek. Zároveň jsme hledali, ověřovali a přizpůsobovali nástroje a aktivity, jejichž prostřednictvím v obci působí ve dvou určených pilířích: a) vytváření komunitní platformy a integrovaného rozvoje obce; b) aktivní sociální politika obce. Významným prvkem projektu v obou těchto obcích je také ukázat inovativní přístup k rozvoji obce institucím na úrovni mikroregionu a zahájit s nimi spolupráci. Vítaným výsledkem by bylo např. obhájit pozici komunitního koordinátora pro mikroregion, ne-li přímo pro obec.

Případová studie modelového projektu IRO Tisá

Doba realizace

Projekt se realizoval v období 1.11.2019 – 31.3.2022. Jeho geneze však sahá do dřívějších let. Dne 9.12.2019 schválilo zastupitelstvo obce Tisá smlouvu o spolupráci na realizaci projektu IRO Tisá: Obec se zapojí do aktivit projektu jako první pilotní obec. Spolupracuje na realizaci a ověřování integrovaného rozvoje obce založeného na komunitní platformě a programu komunitní péče o kulturu a zdraví obyvatel. Spolupracuje s realizačním týmem projektu a komunitní koordinátorkou na aktivní sociální politice v obci a řešení problémů sociální sféry obce. Účastní se diskuse a sdílení zkušeností se zástupci dalších obcí. Zapojí se do evaluace procesů a dopadů projektu.

Co se událo v modelovém projektu IRO Tisá (dle milníků komparace)

1. Vytvořilo se krystalizační jádro kolem starosty, který pozval projekt do Tisé, a je zastupitelstvem schválena smlouva a cíle dvouleté spolupráce

Od 1.11.2019 jsme zahájili realizaci projektu IKM Communitas v první modelové obci Tisá – pod názvem „projekt IRO Tisá“. Není to však bod „nula“ neboli den prvního kontaktu. Předcházela mu několikaletá komunikace a spolupráce lidí z obce s IKM, FSE UJEP a spolkem Reditus, který zde má své sídlo (to jsou realizátoři projektu IKM Communitas a Programu IRO v Ústecké kraji), jejíž shrnutí je porozumění vývoje nezbytné

Dá se říci, že společné téma krystalizuje kolem roku 2014, kdy se v Tisé tvoří prostřednictvím externího dodavatele vůbec první rozvojový program. Je to období vysoké aktivity lidí středního věku, kteří jsou aktivní ve spolkové činnosti (v Tisé je 15 spolků a zájmových sdružení různého zaměření) a participaci na rozvoji obce. Příprava rozvojového programu byla velkou událostí, do níž se zapojila aktivně řada občanů, vznikly tematické pracovní skupiny a veřejná projednávání návrhů. Program byl schválen zastupitelstvem obce v r. 2014.

V Tisé byl projekt IRO od počátku vázán na evaluaci a inovaci rozvojového programu obce, kterou iniciovali zástupci vedení obce, někteří zastupitelé a členové Výboru pro rozvoj obce, Tedy lidé, kteří byli aktivní při přípravě prvního rozvojového programu v roce 2014 a jeho realizaci, dospěli do fáze, kdy se má zhodnotit současný rozvojový program a jeho budoucí perspektivy.

Z hodnocení vyplývá, že důležitou oblastí, s níž si aktéři obce nevedí rady, je péče o sociální soudržnost a sociální politika. IRO je obci připravováno s tímto vstupním zadáním: Zajistit kvalitně moderované zhodnocení programu rozvoje a jeho inovaci. Naučit se, jak do rozvoje vetknout péči o vztahy, komunikaci a kvalitní soužití, včetně péče o slabší. Naučit se o tom společně mluvit. A rozhýbat znovu dialog a participaci občanů na rozvoji obce – protože napsáním programu vše teprve začíná.

Shrnutí zkušeností a názorů na fázi plánování i na fázi realizace rozvojového programu jsme provedli na podzim 2019 (viz samostatný výstup projektu „Vstupní hodnocení Tisé – shrnutí zkušeností aktivních účastníků procesu rozvojového plánování v Tisé v období 2014-2019“), z něž uvádíme pro ukázkou stěžejní stanoviska místních aktérů:

- *Máme rozvojový program a zásobník projektů, s nímž vedení obce pracuje. Je potřeba ho aktualizovat jako celek, oprášit, kvalitativně doplnit o „měkká témata“ a hlavně okolo něj vytvořit dostatečně širokou a dostatečně pevnou síť vztahů a zázemí dialogu, aby se plán stal skutečně živým dokumentem, který je obrazem vnitřní zakotvenosti místního společenství. Vrací se téma „měkkých cílů“ (sociální soudržnosti a sociální politiky – pozn. autora), ke kterým se v realizaci nepodařilo najít klíč, takže zůstaly zcela stranou. Zároveň to byla pro zúčastněné velmi cenná zkušenost, protože tvorba RP nastartovala intenzivnější setkávání lidí v obci, otevřela víc příležitostí k diskutování.*
- *Postupně se to zase ztratilo. Máme novou radnici, je opět názorově rozdělená, nic nás nespojuje. Každý si zase prosazuje svoje vlastní projekty a názory.*
- *Sliboval jsem si nalezení souladu mezi skupinami a otupení některých konfliktních míst – čili víc vzájemnosti a pospolitosti. ...a taky se poprvé víc potkali lidé ze spolků, takže ti, kteří jsou nějak aktivní a chtějí něco v obci dělat. Rádi bychom našli způsob, jak to oživit*
- *Obec má morální povinnost postarat se o své slabé. To je kulturní východisko, hodnotové východisko. Vztahy, a to nehmotné, je to hlavní ... Já jsem to tak cítil taky, ale netuším, jak to uchopit... Já taky souhlasím, ale takhle se to vůbec nedá před někým z Tisé říct, to prostě nejde. To se budeme muset naučit překládat do normálního jazyka, definovat nějakou komunikační strategii, naučit se o tom mluvit.*

Díky tomuto evaluačnímu procesu vzniklo krystalizační jádro aktérů projektu IRO. Úkolem těchto místních lídrů bude přizvat k dialogu další místní osobnosti a vytvořit koordinační skupinu pro IRO a jejím prostřednictvím komunitní platformu. Realizační tým projektu přinese metodiku a komunitního koordinátora, který bude komunikovat s občany a přinese řešení sociální politiky.

2. Vytvořila se pozice komunitní koordinátorky

Komunitní koordinátor (KK) je pro krystalizační jádro (přípravnou skupinu) a posléze i pro zastupitelstvo obce klíčovou osobou pro realizaci projektu. Koordinátorka byla společně vybrána a odsouhlasena přípravnou skupinou a realizačním týmem Programu IRO již v

přípravné fázi, a podílela se i na přípravě projektového záměru v průběhu roku 2019. Díky finanční podpoře z grantu sociální inovace Operačního programu Zaměstnanost je její práce plně honorována z dotace, a obec se v projektové fázi nemusela na její pozici finančně podílet. Z praktických organizačních důvodů dotace byla zaměstnána u příjemce grantu, nikoli u obce.

Cíle pracovní pozice komunitní koordinátorky jsou jasné od začátku a pro komplexnost projektu jsou definovány na velice široké škále (viz 4 úrovně v popisu inovačního modelu v dokumentu „Rozvoj společenství – (nové) téma pro regionální rozvoj“). Cílem modelového projektu je – je vůbec poprvé vyzkoušet v praxi – hledat cesty, strategie, nástroje pro její působení. Důležitější je uvedení pozice a její zakotvení v obci, a otevření všech čtyř úrovní její práce souběžně než dojít ke konkrétnímu finálnímu výsledku. To je podstata celého přístupu IRO: nejde o dokonalé výstupy, ale o cestu k proměně myšlení, vztahů a komunikace lidí v obci, aby se ze shluku osamocených jedinců stávali komunitou, pečující o to společné.

KK v obci působila po celou dobu Projektu IRO Tisá, tj. od 1. 11. 2019 do 31. 3. 2022 na plný úvazek. Od 1. 6. 2021 došlo k rozdělení úvazku mezi dvě osoby: 1) 0,5 úv. na vytváření a koordinaci komunitní platformy a komunikaci, 2) 0,5 úv. na case management (péče o znevýhodněné a jejich rodiny). Tuto práci vykonávala pro obě blízké obce – Tisou a Velké Chvojno v poměru kapacity zhruba 3:2. Vztah k obci: KK není občankou obce, nebydlí v ní; za výkonem své práce sem dojíždí. Obec a velkou část občanů osobně zná, neboť z obce pochází. Je místopředsedkyní místního spolku Reditus, z.s., který má v Tisé sídlo.

3. Vytvořila se koordinační skupina pro integrovaný rozvoj obce

V prvních třech měsících jsme se soustředili na schůzky přípravné skupiny a společnou přípravu strategie a hledání dalších osobností v Tisé. Realizace prvního pilíře projektu – vytváření komunitní platformy bude zahájeno formováním koordinační skupiny cca 10 občanů Tisé. Její pojmenování, poslání a cíle se formulují především během těchto prvních tří měsíců. Jestliže pozici komunitního koordinátora je nový prvek, musíme zdůraznit, že existence koordinační skupiny je ještě více neprobádaný a nevyzkoušený. U pozice komunitního koordinátora lze navázat na typově blízké pozice terénního pracovníka, komunitního facilitátora, case managera, manažera pro komunitně vedený místní rozvoj apod., byť tato dílčí vymezení překračuje. Avšak přinést nový prvek starostou organizované apolitické skupiny pro rozvoj obce je v našich poměrech nová zkušenost, která přináší řadu otázek. Znovu zdůrazňujeme, že to vše v Tisé prožíváme poprvé, a ačkoli je rámcové zadání jasné a jsou dostupné poznatky a zkušenosti zejména ze zahraničí v oblasti *community-based development*, *community vitality* a *collective impact*, její usazování a legitimizace trvá minimálně po dobu prvního roku, vlastně po celou dobu dvouletého projektu.

První společné setkání se konalo v únoru, tedy čtvrtý měsíc od začátku projektu. Zúčastnilo se 11 občanů, kteří přijali účast v koordinační skupině. Jsou jimi starosta, místostarosta, někteří zastupitelé, někteří zástupci výborů, zejm. Výboru pro rozvoj obce a Výboru pro kulturu, sport a mládež, lídři místních spolků, další neformální autority/lídři v obci.

V březnu přišla první vlna covidu, která narušila plán pravidelného setkávání á 4-6 týdnů a taktéž všechny komunikační aktivity koordinační skupiny vůči občanům. Již od druhého setkání se téměř všechny musely odehrávat on-line, což není pro utváření společenství ideální.

Během prvního roku od jara 2020 do jara 2021 se uskutečnilo 10 setkání koordinační skupiny s koordinátorkou a zástupci realizačního týmu. Dále dvě velká setkání – Happening 2020 (září) a Sympozium IRO 2021 (červen), které jsou otevřena všem občanům a setkávají se na nich také lidé ze všech tří modelových obcí s širší skupinou lidí z různých oborů kolem Institutu

kritického myšlení.

4. Komunitní koordinátorka hovoří s občany a pořídila vstupní snímek obce

Klíčovou činností komunitní koordinátorky jsou individuální rozhovory s lidmi v obci. Hlubkové (kvalitativní) rozhovory pojímá jako cestu k poznání situace a jejímu porozumění a k pěstování osobních vztahů. Vede je jako polostrukturované rozhovory při osobním setkání v neformální atmosféře, rozhovor trvá zpravidla 1,5-2 hodiny. Občané jsou o projektu IRO a činnosti komunitní koordinátorky informováni předem prostřednictvím zastupitelstva a zpravodaje (první článek vyšel v prosinci 2019).

Rozhovory jsou vedeny zpočátku realizace jako výzkumné šetření (za účelem zjistit situaci) jako podklad pro vstupní sociální analýzu (pořízení vstupního snímku obce) a pro evaluaci (u modelových obcí v projektu IKM Communitas bude provedeno vstupní a výstupní šetření za účelem zjištění dopadu projektu). Zjišťuje místní potřeby, možnosti obyvatel a jejich potenciál.

Přesto nejsou chladným výzkumem z odstupu pozorovatele (obec není předmětem výzkumu, naopak koordinátorka se postupně stává součástí jejího dění – to je základní pozice IRO). Rozhovory jsou cestou k druhému, k pěstování osobních vztahů.

Klíč k oslovení prvních občanů byl: aktivní lidé, kteří by se mohli zapojit do komunitní platformy, a lidé, kteří by mohli potřebovat pomoc. Rozhovory začínají od členů koordinační skupiny, každému je položen dotaz na další jména, které by pro rozhovory doporučil, ať už by patřili do první či druhé skupiny. Cílem bylo provést v prvním půlroce min. 30 rozhovorů. Třináct bylo provedeno do březnové covidové uzávěry, pokračovaly pak v letním období červen až srpen. Celkem bylo provedeno 27 rozhovorů, z nichž byl následně zpracován úvodní snímek obce. Ten byl prezentován realizačním týmem na zářijovém setkání koordinační skupiny, po němž mělo následovat širší setkání všech účastníků a dalších občanů. Na to již kvůli druhé vlně covidu nedošlo.

5. Koordinační skupina vytvořila komunikační strategii k IRO

„Vztahy, a to nehmotné, je to hlavní ... Já jsem to tak cítil taky, ale netuším, jak to uchopit... Já taky souhlasím, ale takhle se to vůbec nedá před někým z Tisé říct, to prostě nejde. To se budeme muset naučit překládat do normálního jazyka, definovat nějakou komunikační strategii, naučit se o tom mluvit.“

To jsou slova některých členů koordinační skupiny. Trefně říkají, co je komunikační strategie. Na jedné straně je plánem, koho kdy a jak oslovit, s kým komunikovat. Na druhé straně je hledáním cesty k dialogu, vlastním úsilím o vyjádření složitých témat, která se obvykle v pragmatickém jednání opomíjejí.

Proto je komunikační strategie naprosto klíčovou aktivitou. Aby integrovaný rozvoj obce nedopadl fiaskem, kdy by místní aktéři změny nebyli schopni o něm sami svými slovy mluvit, kdežto by byli nuceni za sebe nechat hovořit externí experty, - je zapotřebí věnovat přípravě komunikace velký prostor a pozornost.

Komunikační strategie je aktivitou nikoli výsledkem. V Tisé ani nevznikl finální písemný plán komunikace, což vůbec nepovažujeme na nedostatek. Bylo učiněno mnoho pokusů – a o ty jde, o dialog, o vyjasňování, o hledání, o porozumění. *Proč se rozvoj nazývá „integrovaný“? Co přesně znamená, že jde o celek obce? Proč se akcentuje sociální stránka obce nad infrastrukturně-ekonomickou? Proč společenství a vztahy? Proč a jak se to má veřejně řešit? Znamená komunitní něco kolektivního? Může být společenství komorní i mezi dvěma lidmi?*

Proč se akcentuje sociální politika obce? Proč ohled na slabší, vždyť na to jsou sociální služby, že? Atd.

Vzhledem k širšímu zadání projektu IRO v Tisé (na rozdíl od druhých dvou modelových obcí), tj. vytvořit v obci podmínky pro dialog a program jednak pro evaluaci a inovaci programu rozvoje obce, jednak pro rozvoj společenství a péči o kulturu a zdraví, rozdělíme popis souvisejících komunikačních aktivit do dvou samostatných následujících kapitol.

Obecně je třeba poznamenat, že kvůli pandemii covidu jsme se museli opakovaně vzdát možnosti veřejného představení projektu i osobní komunikace koordinátorky s dalšími občany. Náhradou jsou webové stránky projektu na webu obce, zpravodaj, telefonická a mailová komunikace, což dokáže suplovat informační rovinu projektu, ale neřeší tu hlubší (vztahy, porozumění, celostní přístup k resilienci obce), o níž v projektu jde. Také online forma zásadně ovlivnila vztahy: lidé do ní byli přizváni adresně, takže setkání byla v menším počtu a byla spíše jen manažerského rázu, zatímco naším původním záměrem bylo tuto primární pragmatičnost komunikace překonat. Hlavní těžiště komunikace vůči dalším občanům tak bylo v posledních cca 12 měsících projektu, který byl z toho důvodu prodloužen do března 2022 (o 5 měsíců).

6. Evaluace a inovace programu rozvoje obce s východiskem v IRO

Jak již bylo zmíněno, evaluace a inovace rozvojového programu je v Tisé úhelným kamenem projektu IRO Tisé. Cílem je připravit nový program, který bude vycházet z metodiky integrovaného rozvoje, tj. rozšířit pohled na rozvoj obce tak, aby obsahoval i péči o společenství, jež přináší odolnost a soběstačnost obce (resilienci). A zejména aby nezůstal pouhým plánem, ale řešil i způsoby, jak jej v dalších letech uskutečňovat.

Prvním krokem bylo zhodnocení dosavadního programu rozvoje obce a jeho procesu s lidmi, kteří v rozvoji a místních aktivitách byli a jsou a byli aktivní. (viz též bod 1 výše). Poznatky ze vstupních rozhovorů (viz bod 4) (hodnoty lidí a jejich představy o budoucnosti obce, zkušenosti ze strategického plánování apod.) byly porovnány s cíli a aktivitami současného rozvojového programu a jeho akčním plánem. Vznikla evaluační matice IRO, která je nadále pro koordinační skupinu důležitým podkladem pro inovaci rozvojového programu. Ukazuje nesoulad mezi vizemi a hodnotami občanů na jedné straně a příliš jednostranně zpracovaným PRO, který na ně vůbec nereaguje, na straně druhé. Tato zjištění byla představena koordinační skupině v září 2020. Následovat měla i veřejná představení občanům (podzim 2020), která by je zároveň přizvala do vznikající komunitní platformy, avšak ta se kvůli covidu nemohla realizovat. Občané se účastnili až cíleného projednávání návrhu nového programu v létě a na podzim 2021.

Mezitím je komunikace omezena na koordinační skupinu, zastupitele a členy výboru pro rozvoj. V lednu 2021 vstoupil na scénu nově další subjekt – Sdružení místních samospráv (SMS) jakožto externí dodavatel nového rozvojového programu. Dosavadního vývoje projektu se neúčastnil a metodiku IRO nezná, takže nárok na koordinační skupinu a komunitní koordinátorku zakomponovat přístup IRO do procesu nového rozvojového programu výrazně vzrostl. A můžeme shrnout, že se jim to podařilo vzhledem k této složité situaci velmi dobře. Stali se skutečně partnerem pro diskusi se zpracovatelem rozvojového programu, nikoli pasivním odběratelem, nýbrž reprezentanty obce s vizí a schopností definovat své zadání, které navazuje na vstupní evaluaci z r. 2019-20, a korigovat způsob zpracování tak, že rozšiřuje klasickou metodiku. Pro přehled, znamená to změnu perspektivy (kdy klasické metodiky rozvojového plánování obcí vychází z aktuálních potřeb obce a z ekonomicko-infrastrukturní orientace), dá se říci, o 180°.

V metodice SMS se totiž vůbec nepočítá s oblastí sociální soudržnosti a sociální politiky. Tento pilíř se do rozvojového programu dostal díky hlasu koordinační skupiny jako priorita č. 1 „kvalita života v obci“. Téma sociální politiky bylo zpracováno zcela samostatně programovou skupinou pro kulturu a zdraví pod vedením komunitní koordinátorky. (Více viz bod 8 níže). Dne 12.10.2021 se konalo veřejné projednání s občany obce Tisá, kde byl Program komunitní péče o kulturu a zdraví představen jako jeden ze tří pilířů rozvoje obce Tisá. Třemi pilíři jsou: Rozvojový program, Uzemní plán a Program komunitní péče o kulturu a zdraví. Nový Program rozvoje obce Tisá na období 2021-2027 byl schválen zastupitelstvem obce dne 6.12.2021 - <https://www.tisa.cz/rozvojovy-program/ds-8287>. K němu byl posléze připojen podrobnější Program komunitní péče o kulturu a zdraví v obci Tisá (viz bod 7).

7. Koordinační skupina vytvoří Program komunitní péče o kulturu a zdraví

Program komunitní péče o kulturu a zdraví má vzniknout jako dlouhodobý program, jako jeden z pilířů rozvoje obce Tisá, který věnuje problematice kvality života a soužití v obci koordinovanou péči. Napomáhá konkretizovat abstraktní vyjádření integrovaného rozvoje, že máme společně „hledat, co má být“ a „vytvářet komunitní platformu jako dění vztahů k sobě, druhým a k budoucnosti, které mají svou nepředmětnou (ještě ne-jsoucí či již nejsoucí) stránku“. Zakládá platformu či prostředí pro to, jak tuto neměřitelnou kvalitu hledat a uskutečňovat. Integrovaný rozvoj obce je inovativní přístup k rozvoji venkovské obce, který akcentuje odpovědnost za sociální a kulturní obraz obce při strategickém rozvoji obce, protože odtud se obec integruje, spojuje a vytváří celek.

Jeho cílem je tedy vytváření dobrých vztahů a soudržné společnosti, vzájemného porozumění a nekonfliktní komunikace, společné hledání hodnot, které lidi v obci spojují. Komunitní koordinátorka zjistila z rozhovorů, že to jsou přání a životní priority občanů. Ale jak o tom mluvit, jak k tomu lidi přivést? To nelze jednoduše zorganizovat. A toto tedy má zastřešovat Program komunitní péče o kulturu a zdraví v obci. Nemá oporu v jiném tuzemském či zahraničním vzoru, dosud nebyl takto realizován. Metodika jej popisuje v teoretické rovině, a je zapotřebí jej prakticky ověřit a ustavit.

Původně byl zamýšlena tak, že ho zakládáme jako dlouhodobý deliberativní nástroj komunikace mezi koordinační skupinou, zastupiteli, participujícími občany včetně zapojení lidí v křehké situaci; s představou scházet se 2-3x/rok. Vzhledem ke covidové situaci jsme museli strategii programu a programové skupiny pozměnit a stala se (bohužel) více manažerským procesem: Cílem je rychle vytvořit programovou skupinu a připravit Program komunitní péče o kulturu a zdraví jako jednu z priorit nového programu rozvoje obce. Koordinační skupině, komunitní koordinátorce a realizačnímu týmu připadl úkol do metodiky rozvojového programu dodavatele (SMS) vetknout přístup IRO a dále akcentovat a zpracovat téma sociální soudržnosti a sociální politiky.

Programová skupina vznikla jako volné, otevřené uskupení občanů, kteří chtějí participovat. Celkem jde o 18 občanů. Od ledna do června 2021 se uskutečnilo 6 setkání. Setkání připravuje a moderuje komunitní koordinátorka.

Poté, co se sociální soudržnost a kvalita soužití v obci staly první prioritou nového rozvojového programu (prosinec 2021, viz bod 6), byl zpracován dokument Program komunitní péče o kulturu a zdraví (březen 2022), který více objasní první prioritu rozvojového programu a nastínil pokračování v dalších letech. Zakládá do budoucích let péči o společenství obce na dvou pilířích: a) vytváření komunitní platformy a integrovaného rozvoje obce, b) aktivní sociální politika obce. Program byl schválen zastupitelstvem obce dne 20. června 2022.

8. Vytváření aktivní sociální politiky obce a case management

Záměr projektu v oblasti sociální politiky obce je obdobný jako u ostatních aktivit projektu provázet místní lídry proměnou jejich přístupu, aby sociální problematiku brali jako své bytostné téma a aby ji neredukovali na cosi externího, co jim nepatří, neboť je zajišťována specializovanými službami.

Obec se nemůže zaměřovat pouze na ty, kteří se na jejím chodu chtějí podílet, tj. stávají se členy komunitní platformy a participují na různých obecních programech. Aktivní participace občanů na obecních záležitostech je jen jednou stránkou integrovaného rozvoje, tou druhou je aktivní pomoc obce občanům, kteří se z různých důvodů ocitají mimo veřejné dění, tj. velmi často se nechtějí nebo nemohou aktivně podílet na chodu obce. V obci přirozeně existují skupiny, jejichž výchozí situace umožňuje zapojit se do rozvojových programů a čerpat prostředky a výhody, zatímco jiné skupiny naopak na zapojení se do programů nejsou připraveny a nedosáhnou na ně. Pokud by se politika obce zaměřovala pouze na ty, kteří na ní chtějí a mohou participovat, byl by tím posílen trend moderní společnosti k vytváření nerovností, vylučování a marginalizace celých skupin obyvatelstva. Integrovaný rozvoj obce se tomuto nepříznivému vývoji musí vyhnout. Jeho cílem je vytvoření sociálně soudržné obce.

Ukázalo se, že sociální politika je pro účastníky docela dobře uchopitelný program, na jehož půdorysu lze sociální soudržnost demonstrovat, tj. rozvoj vztahů, komunikace a aktivit ve prospěch slabších a zranitelných lidí, jako jsou děti, senioři a sociálně a zdravotně znevýhodnění občané. Na půdorysu programové skupiny pro komunitní péči o kulturu a zdraví se zformoval menší komunitní tým v čele s komunitní koordinátorkou, který analyzoval potřeby občanů a vytipoval konkrétní osoby a rodiny, které potřebují pomoc.

Mapování situace v obci (potřeb a možností v obci a v okolním (mikro)regionu) začalo hrubou orientační demografickou a socioekonomickou analýzou s využitím dostupných údajů z těchto klasických analýz. Obec Tisá má zhruba 950 obyvatel, z toho je cca 150 dětí (do 15 let) a 150 seniorů (od 65 let). Obec nemá k dispozici přesná data o sociálně znevýhodněných občanech o zdravotně postižených občanech. Tyto informace jsou založeny spíše na osobních znalostech.

Na druhé straně byli zmapováni poskytovatelé sociálních a zdravotních služeb, výchovně-vzdělávací organizace, místní spolky, místní zaměstnavatelé, a možnosti napojení na příslušné instituce mikroregionu („Komunitní plán sociálních služeb obce Libouchec, jeho spádového území a nejbližšího okolí“, do něž Tisá spadá – a kterému chybí implementační část), ORP („6. komunitní plán péče SO ORP Ústí nad Labem 2018-2021“) a krajského úřadu (metodiky sociální práce).

Cílem projektu bylo ověřit model case managementu v malé obci, kde by case manažerkou byla komunitní koordinátorka na část svého úvazku. Case management je v projektu základním nástrojem pomoci sociálně a zdravotně znevýhodněným lidem. Tato činnost je v souvislosti s vládními protiepidemickými opatřeními nejvíce postižena, neboť po většinu času projektu nebylo možné osobní setkávání, jímž by koordinátorka mohla navázat s lidmi bližší, důvěrnější vztah. V souvislosti s covidem přetrvávají obavy zejména starších a zdravotně znevýhodněných lidí z osobního kontaktu. Pro vytipování lidí, kteří by uvítali pomoc, je obzvlášť v této době důležité, že prostředníkem je někdo, koho již znají a mají z němu důvěru. Klíčovou roli tedy sehrálo, že koordinátorka nepůsobí osamoceně (navíc není přímo z obce), ale s komunitním týmem, složeným z místních občanů. Komunitní koordinátorka tento tým koordinuje a superviduje, takže jsou dodrženy standardy působení. Bylo vytipováno 44

ohrožených občanů k možné intervenci. Komunitní koordinátorka je postupně kontaktuje a poté se mapují potřeby a nalézají se možná řešení. S větší intenzitou působila koordinátorka v 12 domácnostech (Viz vzor individuálního plánu).

Případová studie modelového projektu IRO Blatno

Doba realizace

Projekt se realizoval v období 1.5.2020 – 31.3.2022. Příprava projektu od prvního rozhovoru se starostkou trvala půl roku (od listopadu 2019 do dubna 2020). Původní plánovaná doba trvání byla 18 měsíců, projekt byl kvůli covidu prodloužen o 5 měsíců. Dne 23.6.2020 schválilo zastupitelstvo obce Blatno smlouvu o spolupráci na realizaci projektu IRO Blatno.

Co se událo v modelovém projektu IRO Blatno

1. Vytvořilo se krystalizační jádro kolem starostky a zastupitelstvo souhlasí s realizací projektu IRO

V průběhu roku 2019, kdy jsme připravovali metodiku IRO pro implementaci a tento pilotní projekt, jsme již s pracovníky Odboru regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje vytipovávali venkovské obce, které by mohly být vhodnými modelovými obcemi. Obec Blatno byla od počátku vážným zájemcem, kde integrovaný přístup k rozvoji a rozvoj společenství koresponduje s přístupem současného vedení obce. První nezávazná komunikace probíhala již na jaře 2019. Po schválení projektu pak následovala konkrétní jednání o možné projektové spolupráci.

Do Blatna vstoupil projekt IRO na pozvání starostky, již přístup IRO rezonuje. Od počátku jsme se shodli, že inovace rozvojového programu je možná, ale spíše v dlouhodobějším horizontu překračujícím omezenou dobu trvání projektu. Jako první cíl bylo zvoleno vytváření koordinační skupiny, tedy vůbec hledat lídry a způsoby, jak IRO představit dalším lidem kromě starostky (a i jí a krystalizačnímu jádru kolem ní jej postupně více přibližovat). Takže teprve tvoříme zadání, které v Tisé bylo od počátku projektu již jasné. A je možné, že to „zadání“ nakonec bude mnohem blíže ke komunitní platformě (jako nepředemětnému, tentativnímu cíli IRO) než je to v Tisé, která jde více cestou organizovaného procesu, protože na jeho konci vidí lídři výsledek ve formě rozvojového plánu. V Blatně tato ambice není explicitně vyřčena, což neznamena, že tam perspektivně nesměruje. Důvody jsou kombinované, je zapotřebí je zkoumat a být si vědomi, že ne všechny budou vyřčeny. Typickým nevyřčeným důvodem bývá počáteční nedůvěra mezi partnery, kteří se teprve začínají vzájemně seznamovat, a nedůvěra v to, že by mohlo dojít v rámci časově omezeného projektu k znatelnější nejen vnějškové změně. S těmito otazníky program IRO počítá, ba jsou jeho základním východiskem. Integrovaný rozvoj obce totiž znamená rozvíjet organizovanou společnost a zároveň vytvářet lidské společenství, jež se plánování a organizování ve své podstatě vzpírá. V tomto smyslu by projekt IRO navázal na rozvojový program obce Blatno, který mezi hlavní priority klade dobré soužití, a chce k němu hledat cestu.

Vytváří se krystalizační jádro kolem starostky, do nějž patří dva místostarostové, někteří zastupitelé a členové místních spolků a zájmových sdružení. S nimi a dalšími lidmi, které přizvali (celkem 10 osob) jsme provedli úvodní fokusní skupiny – viz bod 4.

2. Vytvořila se pozice komunitní koordinátorky

Od začátku jednání s obcí Blatno vstoupila do hry možnost zapojit do spolupráce Dobrovolný svazek obcí Chomutovsko (DSO), který vykonává pravidelnou podpůrnou činnost pro zapojené obce, kterými je všech 25 obcí ORP Chomutov. Dvě manažerky DSO se staly komunitními koordinátorkami projektu (0,25 a 0,5 úv.).

Na rozdíl od Tisé, kde projektu již předcházela spolupráce s koordinátorkou, resp. byla jednou z těch, kdo projekt spolupřipravovali, se koordinátorky v Blatně (a později i ve Chvojně) ocitají na začátku projektu teprve v bodě nula: sympatizují s přístupem a metodikou IRO, ale ještě nebyl čas, aby jí podrobněji porozuměly a zvnitřnily. Osvojují si ji až v běhu projektového období, po svém vstupu do obce. To s sebou nese jiné možnosti jejich působení, tedy otázky pro realizační tým, jak jinak celou pozici pojmout.

Vzhledem k šíři pozice komunitní koordinátorky jsme v Blatně ověřovali scénář, že si úkol rozdělí dvě osoby, z nichž každá bude zaměřena na jinou tematickou oblast či roli. Uchopení těchto rolí a jejich rozdělení mezi obě koordinátorky se několik prvních měsíců hledalo. Původním záměrem bylo, že se jedna z nich zaměří více na individuální komunikaci s občany a case management, a druhá více na skupinová setkávání s občany a institucemi a spolupráci veřejného a soukromého sektoru a návaznosti na strategické plánování. Avšak 1) zadání v obci se postupně ukázalo jít jiným směrem (v obci Blatno se prvek metodiky týkající se case managementu nerealizuje) a 2) covidová situace téměř po celou dobu projektu znemožnila větší skupinová setkání a projednávání s občany.

Těžiště práce první koordinátorky (0,5 úv.) se proto přesunulo více k facilitaci koordinační skupiny a individuálním rozhovorům s občany, které vedou k vytváření komunitní platformy. V modelovém projektu Blatno jsme této aktivitě věnovali více prostoru než v ostatních dvou obcích. Průběžná komunikace s občany se stala významnou součástí její role. Hlavní náplní druhé koordinátorky se staly především advokační aktivity v mikroregionu a hledání cest na zajištění pokračování komunitní koordinace v dalších letech a rozšíření do dalších obcí či v mikroregionu. Došlo také ke snížení a poté dřívějšímu ukončení jejího úvazku ve prospěch prodloužení pozice první koordinátorky (prodloužení projektu).

3. Vytvořila se koordinační skupina pro IRO

Vytváření skupiny začíná oslovováním především aktivních občanů k rozhovorům. Velkou roli zde sehrála starostka a lidé z užšího krystalizačního jádra, kteří osobně zvou první lidi k rozhovoru a podávají jim první informace o záměru projektu IRO.

Uskutečnili jsme tři fokusní skupiny v prvních třech měsících. Scénář rozhovorů je stejný jako v první modelové obci Tisé, resp. odladili jsme v něm hůře srozumitelná místa. Vedl je zástupce realizačního týmu. Obě komunitní koordinátorky se účastnily formou náslechnů, aby tentýž rozhovor poté vedly s dalšími občany, ať už formou individuálních či skupinových rozhovorů.

Díky těmto fokusním skupinám se začínají navazovat první kontakty se snahou o neformální vztahy mezi projektovým týmem, komunitními koordinátorkami a lidmi z Blatna. Na začátku komunikace trvá nějakou dobu, než projektový záměr a lidé kolem něj získá důvěru občanů. Setkání ve skupinách jim napomáhají necítit se vůči tomu osamoceně, posiluje je zázemí skupiny lidí, ačkoli se mnohdy ani předem příliš neznali, nicméně zde o sobě vzájemně zjišťují, že „jsou na jedné lodi“, neboť jim všem jde o dobrý život a budoucnost v obci. To se potvrzuje jako významný prvek metodiky, který napomáhá utváření koordinační skupiny.

Účastníci fokusních skupin doporučují koordinátorkám další jména k rozhovorům či sami setkání k rozhovoru zprostředkují. Tak se postupně vytváří vztahy a komunikace mezi koordinátorkami a místními aktéry. Významnou měrou k tomu přispělo, že ačkoli koordinátorky nejsou z obce Blatno a teprve se představují a začínají být přijímány, je od počátku projekt silně zaštiťován starostkou, která se v něm osobně intenzivně angažuje

Samotné vytváření a setkávání (a program) koordinační skupiny vzniká od podzimu 2020, kdy na schůzce dne 30.9.2020 přijalo 17 občanů svou účast v koordinační skupině. Její složení zatím ponecháváme otevřené, lidé teprve zjišťují, zda se jí účastnit chtějí, co se od nich očekává a co mohou očekávat oni. Po několika setkáních se ustálil počet členů na 14 občanech.

4. Komunitní koordinátorka hovoří s občany a pořídila vstupní snímek obce

Obě koordinátorky začaly v obci pracovat od 1.5.2020. Po třech fokusních skupinách, z nichž vyvstala doporučení a otevření dveří k dalším občanům, zahájily práci v terénu od července. V prvních měsících se věnují vstupním hloubkovým strukturovaným rozhovorům, jejichž struktura je stejná jako u fokusních skupin.

Tak jako ve všech třech modelových projektech se rozhovory osvědčily jako dobrá způsob, jak se představit občanům, vzájemně se seznámit, představit záměr IRO a zjišťovat jejich postoje a vize vůči životu v obci.

Fáze vstupních rozhovorů byla ukončena koncem srpna. Z prvních 30 rozhovorů vznikl vstupní snímek obce, který byl vznikající koordinační skupině prezentován 30. 9. 2020.

Další pokračování rozhovorů probíhalo v průběhu roku 2021 s dalšími 30 lidmi ze všech osmi místních částí Blatna. Toto druhé kolo rozhovorů bylo interně nazváno „motivační rozhovory“ a cílem bylo oslovit další obyvatele Blatna k aktivnímu zapojení se do rozvoje obce a v neposlední řadě bylo účelem otázkami motivovat k přemýšlení o obci jako o společenství lidí, které tvoří budoucnost obce. Motivační rozhovory byly uskutečněny do října 2021 a jejich uzavření předcházelo setkání koordinační skupiny s občany v listopadu 2021. Výstupy motivačních rozhovorů se v podstatě shodovaly se vstupními rozhovory a byly průběžně diskutovány s koordinační skupinou jako součást komunikační strategie.

5. Koordinační skupina se seznamuje s přístupem integrovaného rozvoje obce a vytváří vlastní komunikační strategii jako základ pro Program komunitní péče o kulturu a zdraví

Můžeme vysledovat dvě fáze. Prvních 10 měsíců (září 2020 až červen 2021) bychom mohli označit jako fázi utváření skupiny. Končí v době kolem Symposia IRO (červen 2021), kde se poprvé setkávají lidé z koordinačních skupin všech tří modelových obcí, aby spolu sdíleli své zapojení v Programu IRO. V červnu 2021 přichází druhá fáze, dostáváme se k moderování, jak má Program komunitní péče o kulturu a zdraví v obci Blatno v očích lídrů vypadat a jak jej budou vytvářet. Druhou fází lze datovat od června/července 2021 do konce března 2022, kdy modelový projekt končí.

V první fázi se uskutečnilo 6 setkání celé skupiny (1 osobně, dalších 5 kvůli lockdownu jen on-line). Zaměřujeme se na vytváření skupiny: hledání lídrů napříč osmi obcemi, které Blatno tvoří; jejich vzájemné seznamování a uvádění do myšlenek a záměrů IRO. V situaci, kdy se někteří vůbec neznají a pouze jednou se setkali osobně, bude cesta ke komunitní platformě obtížnější. Ale jsme spokojeni, že se díky všem zúčastněným daří pěstovat příznivé klima a že

i distančně se daří mluvit o myšlenkových východiscích (společné hodnoty, pojetí integrovaného rozvoje obce a společenství, pojetí kultury a zdraví), a nikoli jen informovat či organizovat.

Úvodní fáze se uzavírá společnou přípravou „příběhu IRO Blatno“, který účastníci koordinační skupiny s komunitní koordinátorkou připravují během jarních měsíců 2021 jako podklad pro setkání na sympoziu, a poté pro setkání koordinační skupiny s dalšími občany Blatna (veřejností). Příběh klade otázku: kdo jsme, co nás spojuje, kam míříme a co pro to máme udělat. To jsou stěžejní otázky Programu komunitní péče o kulturu a zdraví, které si mají lídři společně klást a v dialogu hledat odpovědi.

V druhé fázi se uskutečnilo rovněž 6 setkání (poměr se díky lepší situaci covidu otočil, tj. 1 online a 5 osobně), v nichž se aktivita zástupců projektového týmu začíná pozvolně upozadovat. Naopak moderování postupně přebírá koordinátorka, která si je v přístupu IRO díky intenzivnímu edukačnímu programu a intervizi již jistější, a obsah setkání tvoří členové koordinační skupiny. Zadáním je vytvořit vlastní Program komunitní péče o kulturu a zdraví v obci Blatno a jeho komunikační strategii. Vykrytalizovala tři témata k diskusi:

- a. Péče o mládež. Neboť péče o menší děti se již děje, ale rodiče se shodují, že není v obci zázemí pro teenagery, jejichž vztahy a kontakty utrpěly dlouhým a opakovaným covidovým lockdownem. V obci není základní škola a spolková činnost v obci se zaměřuje spíše na mladší děti a rodiny.
- b. Péče o seniory a lidi, kteří se ocitli v křehké situaci. Tato oblast je pro všechny lídry velmi důležitá, nicméně se během diskusí shodují, že je zajišťována dostatečně péčí vedení obce a obecního úřadu a sousedskou pomocí, a proto není aktuálním tématem. V obci se díky starostce, aktivitám zastupitelstva a spolků, ale i díky sousedským vztahům starost o aktivní seniory děje; a rovněž individuální péče o několik málo lidí, kteří ji potřebují. Diskuse se vede o domu pro seniory, od jehož záměru obec ustupuje ve prospěch podpor v domácím prostředí.
- c. Péče o společenství. U lídrů toto téma rezonuje a navazuje na tradici celé škály kulturních a společenských setkání v obci a na spolkovou činnost. Zapadá sem i diskuse o vztazích mezi tzv. staro- a novousedlíky a o nové výstavbě desítek rodinných domů v obci externím developerem, jak se připravit na přijetí nových obyvatel a jak zachovat dobré sousedské klima v obci, které tu nyní je. Prolíná se s přípravou komunitního centra v obci, kterou řeší obecní úřad. Díky dialogu o myšlenkovém pozadí projektu se obohacuje přemýšlení a diskuse lídrů o tom, jak k utváření společenství směřovat; a jak lze uvažovat o jiném přístupu k programu rozvoje obce – o integrovaném rozvoji obce, jenž od pěstování dobrých vztahů, komunikace a společenství vychází.

Koordinační skupina začíná vytvářet svou komunikační strategii během jara 2021, podobně jako v Tisé je spíše ústní než písemným materiálem. Obsahuje tři složky:

Prvním pilířem je komunikace koordinátorky s občany. Je to opakování scénáře z prvních měsíců, tedy být v terénu, chodit po šesti obcích, zastavovat se a povídat si s občany, seznamovat je s projektovými myšlenkami, zjišťovat jejich postoje, opakovaně se k hovoru vracet, a vést s dalšími občany hloubkové rozhovory. Probíhá po celou dobu projektu.

Druhým pilířem je příprava akcí pro mládež. Účastní se jí šest členů koordinační skupiny, spojují se s místními spolky, zastupitelstvem a obecním úřadem. Skupina se věnuje analýze

(počet teenagerů, stávající situaci ve volnočasovém vyžití, kdo z dospělých se jak angažuje v práci s mládeží, potřeby a příležitosti). Poté skupina začala utvářet program setkávání místních teenagerů (od června 2021).

Třetím pilířem jsou setkání s občany. Sousedská setkání v jednotlivých obcích byly příležitostí, kdy koordinátorka a zástupci koordinační skupiny mohli vyzkoušet promluvit pár slov o projektu. Dne 5. 11. 2021 se konalo první setkání s občany k tématu integrovaného rozvoje obce a péče o společenství, které pořádají společně lidé z projektového týmu, komunitní koordinátorka a lidé z koordinační skupiny. Všichni jsou též aktivními panelisty setkání, aby myšlenky a záměry Programu komunitní péče o kulturu a zdraví spoluobčanům představili. Zúčastnilo se 49 občanů Blatna.

Případová studie modelového projektu IRO Velké Chvojno

Doba realizace

Projekt se realizoval v období 1.11.2020 – 31.3.2022. Příprava projektu od prvního rozhovoru se starostkou a místostarostkou trvala necelý půlrok (od června do října 2020). Původní plánovaná doba trvání byla 12 měsíců, projekt byl kvůli covidu v létě 2021 prodloužen o 5 měsíců. Dne 23.7.2020 schválilo zastupitelstvo obce smlouvu o spolupráci na realizaci projektu IRO Velké Chvojno. Projekt IRO Chvojno jsme zahájili podle původního harmonogramu od 1. 11. 2020, což však bylo v naprosto nevhodné situaci: při naprostém vládním omezení všech setkávacích aktivit, které nakonec trvaly téměř nepřetržitě od podzimu 2020 do června 2021, tedy po dobu více než první poloviny projektu (7 z plánovaných 12 měsíců).

Co se událo v modelovém projektu IRO Velké Chvojno

1. Vytvořilo se krystalizační jádro kolem starostky a zastupitelstvo souhlasí s realizací projektu IRO

Do Velkého Chvojna vstoupil projekt IRO na pozvání vedení obce (starostky a místostarostky), s nimiž se záměr setkává zejména v oblastech podpory utváření komunity, pomoci slabším občanům a case managementu. Zadání projektu IRO v obci se od počátku jednání rýsovalo právě tímto směrem. K vstupnímu zadání také patří, že obec aktualizovala v r. 2019 svůj rozvojový program a jeho inovace nyní není pro zastupitelstvo aktuální.

Od května 2020 do října 2021 se uskutečnilo pět přípravných jednání s vedením obce – o přístupu integrovaného rozvoje obce a o podmínkách a záměrech v obci, abychom našli dohodu o společném modelovém projektu a schůdnou trajektorii projektu. V červenci probíhá komunikace se zastupiteli, kteří souhlasí s realizací projektu a na zasedání dne 23.7.2020 schválili smlouvu o spolupráci na projektu IRO Velké Chvojno.

Vytváří se krystalizační jádro kolem starostky, do nějž patří zejména dva místostarostové a komunitní koordinátorka, která je v tomto případě občankou obce a je vybrána přímo starostkou. Sympatie získal projektový záměr také u některých zastupitelů a členů místních spolků a zájmových sdružení. S nimi jsme měli záměr provést úvodní fokusní skupiny jako v Blatně, ale kvůli covidovému lockdownu nemohly být realizovány v plánovaném rozsahu. S třemi lidmi provedl on-line rozhovor zástupce realizačního týmu, jehož náslechu se účastnila komunitní koordinátorka. Další rozhovory potom vedla samostatně – viz následující kapitoly.

2. Vytvořila se pozice komunitní koordinátorky

V případě Velkého Chvojna je komunitní koordinátorka přímo obyvatelkou obce. Je aktivní v občanském životě a je předsedkyní místního spolku Chvojensko. Pozice komunitní koordinátorky není jejím hlavním pracovním poměrem, ale je míněna spíše jako rozšíření a posílení jejího dosavadního občanského a spolkového působení v obci. V projektu je zaměstnána na dohodu o provedení práce v rozsahu do 60 hod./měsíc, což také reaguje na covidová omezení, která v podstatě efektivní zahájení projektu znemožnila. Její rolí je na jedné straně utváření a facilitace koordinační skupiny a vytváření podmínek pro Program komunitní péče o kulturu a zdraví. Na druhé straně je to orientace na aktivní sociální politiku obce a jejím úkolem je napomáhat lépe ji koordinovat – zpřehlednit potřeby občanů a zajistit lepší spolupráci a komunikaci s institucemi a jejím hodnocením. Měla by se tedy pokusit o naplňování všech čtyř rolí komunitní koordinátorky, ovšem ve výrazně menší hodinové dotaci práce. Ověřujeme tak na projektu Velkého Chvojna model „odpolední a víkendové práce“ koordinátorky.

V rámci aktivní sociální politiky rozvíjíme od léta 2021 i case management, který potom obnáší práci v různých denních časech podle potřeb občanů. Ten zajišťuje vzhledem k blízké geografické vzdálenosti obou obcí společná case manažerka pro obce Tisá a Velké Chvojno (úvazek pro Chvojno se pohybuje kolem 0,15 úv, více viz bod 6).

3. Komunitní koordinátorka hovoří s občany a pořídila vstupní snímek obce

Práce komunitní koordinátorky ve Velkém Chvojně byla zahájena od 1.11.2020. Tak jako v obou předchozích obcích vyhledává občany k rozhovoru, provádí vstupní rozhovory a vytipovává potenciální členy koordinační skupiny. Nejprve se účastnila náslehu prvních tří rozhovorů, které vedl člen realizačního týmu, poté vede samostatně dalších 28 rozhovorů. Komunikace probíhá v čase přísného zimního lockdownu, proto rozhovory a kontaktování občanů koordinátorkou probíhají omezeně a složitě. Rozhovory probíhají on-line nebo telefonicky, a jsou proto stručnější a méně důvěrné, resp. vůbec neplní svou základní funkci, aby se koordinátorka dostala od pouhého zjišťování informací do neformálnější komunikace. On-line rozhovory mohou těžko napomoci utváření vztahů, sbližování a vytváření důvěry. Nespornou výhodou v tomto případě je, že koordinátorkou je místní obyvatelka, takže cesta k lidem je pro ni osobně snazší, než tomu bylo ve dvou dalších obcích, nicméně samozřejmě nezná všechny občany, protože Chvojno se skládá ze šesti obcí (částí).

Fáze úvodních rozhovorů byla ukončena 28.2.2021. Vypracovali jsme písemné shrnutí vstupního snímku obce, jenž by měl být prezentován lidem, kteří se rozhovoru účastnili. Prezentace musela v tomto případě proběhnout on-line. To zakládá formát schůzky, který je spíše informativní či manažerský, než že by mohl působit i po stránce utváření společenství a neformální komunikace. Proto následují ještě osobní rozhovory koordinátorky s účastníky rozhovorů, kterými se snaží zprostředkovat vstupní snímek i záměr integrovaného rozvoje obce.

4. Vytvořila se koordinační skupina pro IRO

Zkusili jsme začít stejným scénářem jako ve dvou předchozích obcích, tedy fokusními skupinami a následně osobními rozhovory komunitní koordinátorky s lidmi v obci. Avšak podstatný rozdíl je v tom, že vše se odehrávalo distančně on-line.

Analogicky Blatnu mělo být první příležitostí ke společnému setkání aktivních lidí nad vstupním snímkem obce. Toto setkání se uskutečnilo dne 28.4.2021 on-line formou. Zúčastnilo se ho 10

z pozvaných 12 lidí: starostka, dva místostarostové, někteří zastupitelé, ředitelka místní základní školy, lidé z vedení místních spolků a zájmových uskupení, kteří by mohli začít vytvářet koordinační skupinu.

Distanční forma setkání patrně určila i průběh komunikace nad obsahem, který se stal od počátku více manažerským. Koordináční skupina v takových podmínkách neměla možnost se moc otevřít a rozrůst od svého krystalizačního jádra.

5. Koordináční skupina se seznamuje s přístupem integrovaného rozvoje obce a vytváří vlastní komunikační strategii jako základ pro Program komunitní péče o kulturu a zdraví

Setkávání a program koordinační skupiny vzniká od května 2021. Odstartovalo jej první společné setkání nad prezentací vstupního snímku obce, které se uskutečnilo on-line dne 28.4.2021. Skupinu tvoří 12 lidí, jejichž vztah k obci jsme již charakterizovali výše: jde o aktivní zástupce politického a občanského života a významných místních veřejně prospěšných institucí (zastupitelé, členové výborů, zástupci místních spolků a zájmových skupin, ředitelka základní školy).

Uskutečnily se tři setkání koordinační skupiny pro IRO. Jestliže v projektech Tisá a Blatno jsme teprve jako realizační tým hledali komunikační postupy a nástroje, jak IRO představit tak, abychom šli po obou liniích – myšlenkového pozadí i praktické aplikace v konkrétní situaci obce, dá se říci, že v projektu Velké Chvojno jsme již pracovali s víceméně ověřenými nástroji a postupy: zejména hloubkové rozhovory, snímek obce a hodnotová matice IRO.

Problém projektu ve Velkém Chvojně byl časový harmonogram, kdy se projekt do obce dostával. Covidová omezení a odkládání schůzek a jejich online podoba silně postihly nástup projektu a ubraly počáteční drive v utváření koordinační skupiny. Metodika IRO pracuje se dvěma fázemi koordinační skupiny: a) formování a edukace skupiny, b) formování jejího programu a komunikace. Ve Chvojně nebyly vhodné podmínky pro první fázi, což ovlivnilo celý vývoj projektu. Skupina se nikdy nesešla celá, vždy jen několik členů, neudála se zde kontinuita skupiny a dialog. Pokud se neděje první fáze skupiny, tak není vhodné přistupovat k druhé, neboť by se mohla realizovat příliš manažersky (plánovacím způsobem k aktuálním potřebám obce, což není účel tohoto projektu; k tomu má obec své vlastní mechanismy).

Průběh projektu musel reagovat na situaci a pro pochopení dalších kroků je potřeba zohlednit nejen které překážky se staví do cesty (a ne vše má smysl násilně překonávat), ale především sledovat možnosti a cesty, po nichž by působení projektu mohlo jít nenásilně.

Protože se utváření koordinační skupiny děje velmi diskontinuálně, obrací koordinátorka svou pozornost cíleně k posilování krystalizačního jádra, tedy užší skupiny kolem vedení obce. Tato užší skupina je v aktuální situaci a fázi projektu ve Velkém Chvojně důležitější a efektivnější, než násilně formovat širší skupinu.

Tato užší skupina si stanovuje pět témat: a) Udržení a návštěvnost základní školy, b) Péče o děti a mládež v obci, c) Spolupráce spolků v péči o společenství občanů, d) Územní plán – noví obyvatelé, f) Péče o znevýhodněné občany (sociální a zdravotní služby, komunitní péče v obci). Tato témata tvoří program této užší skupiny, který se začíná diskutovat. Vytváření komunikační strategie vůči dalším občanům by bylo zatím předčasné.

Pozvolně, avšak stále s odmlkami ve fázích covidových eskalací se obnovují možnosti setkávání občanů během podzimu a zimy 2021/2022, tedy v samém závěru časové výše již tak prodlužovaného projektu. Koordinátorka využívá těchto několik příležitostí k teprve úvodním rozmluvám s občany o integrovaném rozvoji obce, takže tyto aktivity lze sice považovat

za komunikační podhoubí, z něž může časem vyrašit některá z cílených aktivit rozvoje obce; nelze je však v komparaci vyhodnocovat z hlediska účinnosti systémového prvku intervence.

Faktory:

Při utváření koordinační skupiny pro IRO při komplikovaných covidových podmínkách, které projekt silně postihly, přispěly pozitivně nemalou měrou tři faktory:

1. Komunitní koordinátorka je v obci známá a je občany i lidry uznávanou osobností. Má důvěru občanů, řekněme důvěru na osobní rovině vztahů, i důvěru v její občanskou aktivitu.
2. V době, kdy se začíná koordinační skupina utvářet, se koná Symposium IRO, jehož se účastní zástupci koordinačních skupin všech tří modelových obcí. Lídři z Velké Chvojny tedy mohou vnímat program IRO jako již existující přístup a mohou vyslechnout lidry z jiných obcí, jejich zkušenosti a postoje k programu a sdílet s nimi své. Díky tomu vstupuje třetí modelový projekt do prostředí, kde již není přístup neznámý a nevyzkoušený. To má v utváření důvěry v program IRO svůj význam.
3. Na rozdíl od prvních dvou obcí vstupuje komunitní koordinátorka do své pozice lépe a uceleněji připravena, neboť absolvovala systematické úvodní vzdělávání ještě před fází formování koordinační skupiny (vzdělávací program IRO pro komunitní koordinátorky, který jsme v rámci projektu připravili, absolvovala společně s dalšími koordinátorkami v době listopad 2020–červen 2021),.

Vzhledem k tomu je schopna dříve samostatné facilitace a úzké spolupráce s vedením obce než předchozí modelové projekty.

Zatím jsme zmínili výhody, které projektu IRO Velké Chvojny přineslo, že je v pořadí až třetí modelovou obcí. Je třeba uvést i nevýhody. Kromě zmíněné covidové situace, což považujeme za externí neovlivnitelný faktor, hledáme faktory ovlivnitelné. Sem patří především čas. Doba realizace znamená především dobu zrání – porozumění lídrů a zrání jejich vztahů a jejich společenství. To nelze urychlit. Větší intenzita intervence může znamenat sice dosažení vnějších výstupů, ale neimplikuje to zvnitřnění přístupu (vnitřní proměnu). Koordináční skupina je po roce projektu někde spíše v počátcích utváření komunitní platformy. I diskuse o vybraných tématech je zatím spíše manažerská, což koresponduje s teoreticky zachyceným i ověřeným průběhem změny myšlení.

6. Vytváření aktivní sociální politiky obce a case management

Jedním z pilířů integrovaného rozvoje obce je péče o slabší a lidi, kteří se ocitli v křehké životní situaci. Tato komunitní péče je výrazem zralosti a soudržnosti společenství. A má být součástí aktivní sociální politiky obce, na jejíž koordinaci, uskutečňování a také vyhodnocování klade metodika IRO důraz.

V rámci modelového projektu jsme se v oblasti koordinace sociální politiky soustředili především na podporu vedení obce a prohlubování jeho spolupráce s komunitní koordinátorkou a dalšími službami. Jak ukázala vstupní analýza, výkon sociální politiky nesla dosud na svých bedrech sama starostka. Úkolem tedy bude zpřehlednit situaci (potřeby lidí a možnosti pomoci) a napomoci vedení obce sociální politiku plánovat a koordinovat, delegovat a síťovat služby a sousedskou / komunitní pomoc v obci. Tedy vytvářet pro obec komunitní tým, který bude spolupracovat, podělí se o úkoly a společně bude také hodnotit kvalitu péče o znevýhodněné. Toto zadání se narýsovalo během prvních týdnů spolupráce a stalo se vedle

utváření koordinační skupiny a jejího programu hlavním cílem modelového projektu.

Mapování situace v obci (potřeb a možností v obci a v okolním (mikro)regionu) začalo hrubou orientační demografickou a socioekonomickou analýzou s využitím dostupných údajů z těchto klasických analýz. Obec Velké Chvojno má zhruba 800 obyvatel, z toho je cca 150 dětí (do 15 let) a 150 seniorů (od 65 let). Obec nemá k dispozici přesná data o sociálně znevýhodněných občanech o zdravotně postižených občanech. Tyto informace jsou založeny spíše na osobních znalostech. Odhadem jde o 30 lidí. V obci je mateřská škola a první stupeň základní školy.

Komunitní koordinátorka tedy mapuje situaci občanů a zjištění sdílí v rámci nově se vytvářejícího komunitního týmu (komunitní koordinátorka, starostka, místostarostka, case manažerka projektu IRO, sociální pracovnice OÚ Libouchec, což je obec II. typu – POÚ, do jejíž gesce území Chvojna spadá). Komunitní koordinátorka tento tým koordinuje a superviduje, takže jsou dodrženy standardy působení. Porady komunitního týmu se konají zpravidla 1x měsíčně po celou dobu projektu.

Řeší se především možnosti zajištění sociálních služeb v obci, rozvážková obědová služba, zdravotní služby; dále mimoškolní společné aktivity pro děti (klubovna). Osamělost v již dlouhé covidové situaci zejména u obyvatel vyšších ročníků, se zdravotním postižením.

Zkušenosti z rozhovorů s občany (zjišťování jejich potřeb) ukazují na podobný průběh: obyvatelé jsou nejdříve trochu zaskočení takovým typem rozhovoru, který je pro ně nový, odpovědi jsou nejdříve spíše formální, zpravidla nejprve hovoří o zajištění občanských služeb (kadeřník atd.), které v obci nejsou dostupné. Postupně (a ne u každého), někdy i v dalším setkání se otvírá další rozměr. Projevuje se touha po komunikaci s naslouchajícím jedincem, pocit porozumění, bezpečí, možnosti zlepšení jejich dovedností (často špatná komunikace mezi svými blízkými, rodinnými příslušníky, sousedy, uzavírání se do svého „světa“), projev nejistoty v komunikaci s širším okolím, možnosti pomoci, možnosti institucionální participace na řešení jejich problémů, zapojení se širšího okolí do pomoci (sousedská výpomoc).

Na druhé straně byli zmapováni poskytovatelé sociálních a zdravotních služeb, výchovně-vzdělávací organizace, místní spolky, místní zaměstnavatelé, a možnosti napojení na příslušné instituce mikro/regionu.

Komunitním týmem bylo vytipováno 30 ohrožených občanů k možné intervenci. Komunitní koordinátorka je postupně kontaktuje a poté se mapují potřeby, ev. problémy a nalézají se možná řešení. Rozvíjí spolupráci se sociální pracovníci obce Libouchec. S větší intenzitou působí v 7 domácnostech. Jedná se o seniory, rodina s dětmi, zdravotně postižení.

5. Průběžná evaluační zpráva – zkrácená verze relevantní pro Závěrečnou evaluační zprávu (podrobnosti viz. schválená (Průběžná evaluační zpráva)

Dílčí průběžná zjištění

a. Srovnání úvodních snímků situace v obcích na základě rozhovorů

Následující zjištění vyplývají z úvodních snímků situace v obcích na základě rozhovorů, které probíhaly vždy na samém začátku realizace projektu v dané obci, tj. jako vstupní obraz PŘED intervencí projektu.

Kvalita života

Nejčastější spontánní asociace respondentů jednotlivých obcí se do značné míry překrývají. Společným jmenovatelem u všech úvodních otázek, zaměřených na kvalitu života v obcích a její vnímání, je příroda, jakkoliv s místním akcentem: Tisé dominují „skály“, Blatnu „hory“, Velkému Chvojně „to nejlepší z obou světů“ (blízko do města, blízko do krajiny). Akcent na „přírodu“ je v kontextu dalších výpovědí jednoznačně třeba vnímat jako protiklad k „městu“, tzn. obyvatelé obcí se velmi jednoznačně a vědomě hlásí k „životu na vesnici“, který pro ně svou neanonymitou kontrastuje s představou typického života ve městě - a je vnímaná jako zásadní kvalita. Srovnatelně často se objevují asociace na přátele, rodinu a domov. V zásadě lze tedy shrnout, že spontánním reakcím na obec, ve které respondenti žijí, dominují **VZTAHY**: k místu a jeho specifikům (skály, hory), k místu, kam patřím a kde jsem doma (domov), k lidem, kteří žijí okolo (rodina, přátelé, sousedé), ke způsobu života (vesnice). Při komparaci odpovědí ze všech tří obcí (bezmála 100 respondentů), lze tento závěr doložit a konstatovat zcela přesvědčivě a jednoznačně.

Při sebehodnocení spokojenosti s obecnou kvalitou života v obcích zřetelně převládá spokojenost (nejčastější odpovědi na škále „dobře“ až „výborně“). V některých obcích zaznívá nespokojenost s „rozdělením obce“, tedy s vážnoucí nebo stereotypickou komunikací mezi vnímanými skupinami v obcích, např. starousedlíky a náplavou atp. Různá je také aktuální míra spokojenosti v politickém vedení obce, stejně jako důraz na pestrost a kvalitu spolkového a veřejného života v obcích. Sebehodnocení kvality života v obcích je možné kontrolně korelovat také s některými tvrdými parametry z provedených sociodemografických analýz – např. index kriminality poklesl od roku 2013 do roku 2020 v Tisé o 50 % a v Blatně o 30 %, počet vyplácených sociálních dávek v některých obcích za stejné období 3-4krát, nezaměstnanost klesla od roku 2014 3krát, atp., takže se zdá, že také běžně měřené číselné indikátory kvality života v obcích zřetelně vykazují pozitivní trend.

Vize a budoucnost

Odpovědi na dotazování po představách o budoucnosti jednotlivých obcí také mají celou řadu zřetelných společných jmenovatelů: nejsilnější shoda panuje mezi respondenty v tom, že si přejí do budoucna zachovat vesnický způsob a charakter života, zároveň ale mají značné obavy z toho, že to nepůjde, protože tendence stavět a stávat se satelitem Ústí nad Labem, respektive Chomutova budou sílit – také díky tlaku a úsilí developerů – a vůbec není jisté, zda se jim obce dokáží dlouhodobě ubránit (otázky s horizontem 20 let). Není přitom úplně jasně pojmenované, co konkrétně se myslí „venkovským způsobem života“, kromě naznačeného kontrastu se „satelitem“, tedy patrně „městským způsobem života“ individuálně přeneseným

do prostředí venkovské obce.

Také odpovědi na otázky po tom, v čem se obce budou proměňovat a v čem budou zůstat stejné, se ve všech 3 obcích obsahově překrývají a je možné je shrnout velmi jednoduše: „snad to tu bude co nejvíc stejné jako teď: krásná příroda, klid, dobré vztahy a bohatý spolkový/společenský život. Zdá se, jako by ambice něco v obcích zlepšovat byly až příliš troufalé – i když by bezesporu bylo co a řada respondentů hovoří o konkrétních příležitostech – a tak by v zásadě úplně stačilo, kdyby se povedlo dlouhodobě zachovat co nejvíc z toho, jak život v obcích vypadá dnes. To se týká také velikosti obcí: „zřejmě se neubráníme tomu, aby obce trochu rostly, ale čím méně se budou rozrůstat, tím lépe“.

Hodnoty

Stejně široká a jednoznačná shoda panuje také v odpovědích na otázky po hodnotách, konkrétně po tom, co lidi v obcích spojuje, po osobních hodnotách respondentů, které jsou pro ně v životě nejdůležitější, a pak po hodnotách, na kterých předpokládají, že by se shodli s ostatními sousedy ve své obci. Ve všech 3 obcích s ukazuje, že podle odpovědí respondentů lidi spojují:

- Sdílené zážitky (kultura, společenské dění, spolky, místa setkání...)
- Vztahy (přátelé, sousedé, rodina, starostka...) a
- Prostředí (příroda, skály, hory...)

Tato zjištění formují velmi užitečnou strukturu, kterou je potřeba mít na paměti při každém promýšlení možných a plánovaných intervencí a rozvojové práce v obcích – v rámci tohoto programu, i za jeho horizontem.

Já a obec

Ve všech obcích převažuje v odpovědích respondentů pohled na obec jako „oni“, ne jako „my“. Obec tedy není – až na výjimky – vnímaná jako společenství, jehož je respondent součástí („my“), ale jako politická reprezentace, jako „obecní úřad“, případně zastupitelstvo. Počty aktivních spolků a pořádaných akcí se sice v obcích dosti liší, ve všech obcích ale panuje zřetelná shoda na tom, že místní kulturní, společenský a spolkový život je pestrý, bohatý a důležitý. Nejčastějším místem setkávání jsou hospody a právě pořádané veřejné akce.

Při dotazování, co pro místní lidi „dělá obec“, panuje široká shoda v tom, že je toho dosti: péče o veřejný prostor a infrastrukturu, služby, společenský a kulturní život... Objevuje se však také jeden rozdílný akcent, který stojí za pozornost: zatímco v některých obcích se více akcentuje „management, organizování, koordinace a pořádání“ na straně obce, jinde je role obce častěji vnímaná jako ten, kdo „dává / vytváří prostor“, kdo „vyjde vstříc“, ale impuls, zájem a prvotní aktivita je přisuzována místním lidem. To je dosti podstatný rozdíl, který staví místní občany do výrazně proaktivnější role.

Dotazování po tom, co dělají lidé pro obec, většinu respondentů spíše zaskočilo a zdálo se, že pro mnohé z nich to bylo poprvé, co o této otázce v tomto gardu uvažovali. Odpovědi ve všech třech obcích lze rámcově shrnout jednoduše: „účastníme se“, jen míra vlastní aktivity je pak v jednotlivých odpovědích samozřejmě značně odlišná, od účasti spíše pasívní, až po zapojování velmi aktivní.

Sdílená vize a rozvojový program / strategický plán

Ve všech 3 obcích se mezi respondenty najdou lidé, kteří vědí nebo tuší, že obec má schválený strategický rozvojový dokument, z odpovědí je nicméně patrné, že představy o jeho obsahu jsou častěji spíše mlhavé. Sdílená vize rozvoje obce, kterou by dotázaní dokázali v odpovědi

konkrétně zformulovat ve všech 3 obcích zcela chybí. Větší část respondentů přitom deklaruje alespoň jistý zájem a ochotu se do rozvojového plánování zapojit, i když zdaleka ne všichni vnímají možnost a příležitost tak učinit.

Solidarita a sociálně slabší

Je zajímavé, že odpovědi na tuto otázku jsou vlastně jediné, které se v jednotlivých obcích výrazněji liší. Ve dvou obcích přinejmenším polovina respondentů ve svém okolí vnímá lidi, kteří potřebují pomoc a podporu ostatních. V jedné z nich pak převládá názor, že se většině z nich přiměřené pomoci nedostává a že v této věci obec mohla dělat mnohem více a že i míra sousedské výpomoci by mohla být významně vyšší. V druhé obci naopak převažuje názor, že obec dělá maximum a že sousedská výpomoc a solidarita vesměs fungují velmi dobře. Ve 1.obci toto téma vůbec není vnímáno jako zásadní: jedná se pouze o ojedinělé případy, o které je dobře postaráno, a to buď ze strany obce, která sociálně slabším nabízí pracovní uplatnění, a/nebo ze strany sousedů. Shoda mezi jednotlivými obcemi panuje jen v tom, že podle respondentů pandemie COVID svépomoci a místní solidaritě velmi prospěla a posílila ji.

Sdílený příběh na pozadí

Na pozadí úvodních částí dotazování se vynořuje a rýsuje podobný nebo přinejmenším srovnatelný příběh – samozřejmě s fázovými posuny v čase v jednotlivých obcích a místními specifiky, který se zdá být podstatnou měrou určující pro současnost všech tří obcí.

V zásadních obrysech: prohlubující se devastace a s ní spojené vylidňování vesnických obcí v období normalizace se na začátku 90.let zastavily. Podstatnější růst počtu obyvatel venkovských sídel v dosahu větších měst ovšem nastává až v první dekádě nového milénia a pokračuje podobným tempem i v dekádě druhé. Od roku 1990 do roku 2020 vzrostl počet obyvatel Tisé a Velkého Chvojna o cca 50 % (z 600 na 950, respektive z 560 na 890) a Blatna dokonce o 150 % (z 220 na 560). Příchod nových obyvatel - především mladých rodin s dětmi – přinesl do obcí oživení společenského a kulturního života, rozkvět spolkové činnosti a ve všech obcích se také tak či onak významně promítl do nové podoby politické reprezentace.

Z nově příchozích, kteří přinášejí čerstvý vítr a energii se ale v průběhu deseti, patnácti let stávají (přinejmenším v jejich vlastním vnímání) „usedlíci“, kterým přeci jen ubývá energie, odrůstají jim děti a zvolna se zařazují mezi ty, kteří začínají další rozrůstání obcí a tedy nové nebo potenciální příchozí vnímat s jistou rezervovaností, někdy i s obavami – a současně s tím na ně začíná doléhat narůstající úzkost z toho, kdo naváže na jejich úsilí, kdo je bude následovat a výhledově je nahradí v roli místních lídrů – společenského, kulturního, spolkového i politického života.

To je zásadní rozvrh a kontext, do které ho vstupují intervence tohoto programu a je třeba mu rozumět, vést o něm dialog. Jde sice o příběh, který navazuje na velký a tragický příběh Krušnohorského regionu, který se začal psát za průmyslové revoluce, pokračoval velkým vzestupem a následně velkým pádem spojeným s poválečným odsunem Němců, nuceným dosídlením a socialistickou devastací a zmarem, týká se však konkrétních obcí, má přiměřený, lidský rozměr a je možné se s ním osobně identifikovat, individuálně se k němu vztahovat.

Zároveň odkazuje na jednu významnou společenskou okolnost, která nás – 30 let po společenských proměnách po roce 1989 – stále provází. Významné společenské předěly, jakým Sametová revoluce bezesporu byla, představují v mnoha ohledech „nový začátek“, jakési časové sjednocení celé řady činností a společenských jevů: najednou je možné začít podnikat, najednou je možné začít studovat, najednou je možné začít cestovat, najednou je možné stupovat do politiky..., najednou je možné volit, zda bude člověk žít ve městě nebo na

vesnici. Takové časová synchronizace ve společnosti má poměrně velkou setrvačnost a mimo jiné znamená, že celé skupiny osob dospívají v podobném čase do podobných životních fází a tedy k podobným životním rozhodnutím.

b. Shrnutí porovnání obsahu rozvojových plánů v obcích s obsahem a tématy z úvodních rozhovorů

Jak jsme uvedli v popisu metodiky evaluace, zásadní pro ověření vstupních předpokladů, východisek a hypotéz tohoto programu bylo porovnání základních témat, která se ukázala jako významná pro respondenty v rozhovorech, včetně přístupů a názorových spekter s nimi spojených, s podstatnými tématy obsaženými a řešenými ve strategických dokumentech obcí, tedy v analytických i návrhových částech rozvojových plánů všech 3 obcí. Dlužno poznamenat, že takové osobní, otevřené rozhovory, zaměřené na obecnější témata spjatá s obcí, kvalitou a povahou života v ní, s její budoucností, s hodnotami atp. (viz.výše), ještě nikdy v žádné z obcí zapojených do programu vedeny nebyly, takže podobné srovnání doposud nebylo možné provést. Jinými slovy, jedno ze základních teoretických východisek tohoto programu, se kterým jsme stupovali do obcí, předpokládalo, že přemýšlení o rozvoji obcí a jeho plánování výrazně upřednostňuje konkrétní, hmatatelné „tvrdé“ projekty, před projekty „měkkými“, zacílenými na posilování mezilidských vztahů, vzájemného porozumění, schopnosti spolu mluvit, sdílet, spolupracovat, vzájemně se podporovat, projevovat solidaritu atp.

Porovnání nosných témat z otevřených rozhovorů s konkrétní obsahovou podobou rozvojových plánů v obcích představovalo první skutečnou příležitost posunout se od tušených předpokladů k věcnému ověření této vstupní hypotézy. Je možné konstatovat, že tento předpoklad je možné přesvědčivě doložit (viz. zpracované „Matice“ pro každou obec níže) a že se potvrzuje.

Pokud bychom hledali společného jmenovatele témat, která se v ústních výpovědích bezmála stovky respondentů ze tří obcí ukazují jako nejdůležitější nebo důležitější než jiná, těžko bychom našli přesnější pojem než „VZTAHY“ – a to v širokém smyslu slova: k sobě, k druhým, k místu, k prostředí, k přírodě a krajině, atd., přesto však jednoznačně vztahy: živé, nejisté, prožívané, aktuální, proměnlivé, dynamické, naplňující, nenaplněné, zneklidňující, skutečné, iluzorní... Kdybychom však hledali jedno téma, které je v rozvojových plánech tří zapojených obcí nejvíce opomíjené, neřešené, nepojmenované, zdá se, že by byla by odpověď stejná: VZTAHY.

Současná situace v zapojených obcích v mnohém připomíná situaci rodiny, která se při přemýšlení o tom, jak rozvíjet a posilovat vzájemné vztahy, na kterým všem zjevně záleží, rozhodne opravit koupelnu a natřít okna. Není to výtka, ani kritika – koneckonců i opravená koupelna a natřená okna jsou přínosem a kultivují společný prostor a prostředí – je to prosté konstatování stavu: naučit se spolu mluvit je zkrátka mnohem složitější, riskantnější, méně konkrétní a obtížněji měřitelné než vyasfaltovat parkoviště. Přesto se z rozhovorů zdá, že by po tom mezi lidry v zapojených obcích byla poptávka, a že by tedy stálo za to hledat způsoby, jak si s tím poradit, jak k tomu přistoupit a za který konec kultivaci vztahů uchopit, když se tak zarputile vzpírá začlenění do financovatelných projektových schémat.

ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Evaluační projekt IKM Communitas se podařilo prakticky ověřit zásadní předpoklady, na kterých stavěla teorie změny programu. Především, že obec tvoří konkrétní lidé a jejich **vztahy**, v širším smyslu pak vztahy k okolí, k přírodě a ke krajině, k domovu. Rozvoj obce v tomto smyslu tedy není myslitelný bez hledání a formování představy o budoucí podobě soužití v obci, kterou dokážou sdílet lidé, jež jsou ochotní a schopní o ní mluvit s ostatními, tedy vůdčí osobnosti v rozmanitých oblastech společenského, kulturního, občanského i politického života v obci.

Evaluační intervencí programu prokázala, že **lídři v obcích** skutečně jsou tvůrci a nositeli témat, která se v obci stávají předmětem diskuse, nebo jazykem rozvojového plánování „strategickými prioritami“. Oba primární intervenční nástroje metodického přístupu IRO – komunitní platforma a komunitní koordinátor – jsou navrženy tak, aby posilovaly a rozvíjely místní potenciál a evaluační prokázala, že se jedná o metodicky vhodně koncipované, efektivní a funkční nástroje pro **rozvoj obce ve smyslu společenství**, jak ho tento program definoval ve svých základních východiscích.

Evaluační ukázala, že zcela klíčovou funkcí v obcích je **koordinace dění** a že – přinejmenším v zapojených obcích – prakticky chybí. Ukázalo se také, že osoba komunitního koordinátora, její sociální kapitál a existující vazby v obci musí být politicky neutrální, respektive musí přesvědčivě překračovat půdorys politického vedení a reprezentace v obci, aby bylo možné skutečně rozvíjet na důvěře založené, osobní vztahy, v metodickém pojetí IRO především s aktivními lidmi v obci. Jen v takovém případě se komunitnímu koordinátorovi může podařit zformovat udržitelnou a otevřenou skupinu vůdčích osobností která překračuje manažerské rozvrhy řízení obce a vytváří prostor pro skutečný „leadership“, tedy prostor („platformu“), ve kterém je možné společně vytvářet obecnější, hodnotově ukotvené zadání pro budoucí rozvoj obce a jeho kvality („sdílená vize rozvoje obce a hodnoty, o které se opírá“). Ta totiž, jak se v projektu ukázalo, jinak v praxi nemá jak a kde vzniknout, a navíc nemá své nositele.

Známý citát Lao-c' praví, že „nejlepší lídr je ten, o němž lidé téměř nevědí, a když jeho práce skončí a smysl je naplněn, řeknou: to jsme udělali sami“, by po zkušenostech z realizace projektu mohl být obecným návodem pro práci komunitních koordinátorek, potažmo celého realizačního týmu projektu. Měřítkem úspěchu jejich práce by totiž neměly být konkrétní výsledky, které projekt do obcí přinesl (jako byl nový rozvojový plán nebo Program komunitní péče o kulturu a zdraví v Tisé, obecní akce aktivizující mladé lidi v Blatně, nebo nově koncipovaný přístup k péči o potřebné na úrovni obce ve Velkém Chvojně. Za úspěch je třeba považovat to, že se tyto změny prokazatelně odehrály a že mají v každé obci své konkrétní nositele, kteří se k nim hlásí a berou je za vlastní.

Projekt předpokládal, že pomoc slabším je nejen nedílnou součástí odpovědnosti těch „silnějších“ (v našem případě „lídřů“) za obec, ale také základním atributem dobrého společenství. Evaluační projektu nicméně ukázala, že akcent na pomoc slabším může být v různých obcích značně odlišný. Evaluační zřetelně ukázala, že metodika IRO nemá do obcí přinášet vlastní agendu: IRO má facilitovat dialog v obci, jeho obsah a témata ale určují místní lídři. Pokud pro ně péče o slabší naléhavým a aktuálním tématem není, nestává se ani významným tématem dialogu, který IRO zprostředkovává.

DOPORUČENÍ

Do budoucna doporučujeme otevřeněji při práci v obcích tematizovat práci s lidry jako s primární cílovou skupinou programu, a odkazovat na ni v průběhu realizace mimo jiné také tím, že program zřetelně pojmenuje silné stránky a potenciál, který v obci je k dispozici a je možné na něm stavět. V průběhu programu se totiž ukázalo, že některé základní pojmy, se kterými program pracoval, jako například „komunita“, „společenství“, „zapojování/aktivizace veřejnosti“, „participace“ a další, pro mnohé automaticky konotují značně rovnostářské pojetí veřejnosti jako prosté množiny všech lidí žijících na území dané obce. Tato pojmová nevyjasněnost působila především na počátku realizace značné metodické zmatení, a to jak uvnitř realizačního týmu a u komunitních koordinátorek, ale také mezi členy koordinačních skupin.

IRO usiluje o změny postojů lídrů v obcích a ty neprobíhají rychle, a především neprobíhají kontinuálně, ani rovnoměrně, ale v krocích a u každého lídra, kterého se změna postoje týká, individuálním tempem. Mimo jiné také proto, že rezistence ke změně je u jednotlivých aktérů výrazně individuální povahy. Ani tříletý horizont realizace v Tisé, kde IRO působilo nejdéle, nelze po zkušenosti z tohoto projektu považovat za dostatečný, o zbylých dvou obcích nemluvě. Realizační tým odhaduje, že změna kvality vztahů a důvěry vyžaduje systematické působení IRO v obcích horizontu 5 a více let.

Tento časový nárok na působení programu by patrně bylo možné zkrátit zařazením přípravné fáze, která by předcházela fázi realizační, konkrétně jakéhosi „vzdělávacího programu pro lidry“ v obcích, který by tematizoval a vyjasnil základní teoretické koncept, východiska a pojmy, se kterými se možné a vhodné při plánování a realizaci rozvoje obcí pracovat. V případě starostů doporučujeme, aby taková příprava byla nutnou podmínkou zapojení obce do programu. Dále doporučujeme, aby komunitní koordinátoři / koordinátorky IRO také prošli sérií specializovaných přípravných / vzdělávacích modulů, které jim umožní vstupovat do obcí s vyšší mírou sebejistoty a s hlubším porozuměním základním konceptům a intervenčním nástrojům IRO. Zkušenost pilotní realizace projektu k tomu vytvořila podmínky a může být základem pro vytvoření obou vzdělávacích modulů, neboť je realizační tým projektu de facto musel obsahově zformovat v průběhu tohoto projektu.

Dále doporučujeme pro příště jasněji zformulovat a otevřeněji v průběhu konkrétní práce v obci komunikovat základní metodická východiska IRO a vyjasňovat si se všemi zúčastněnými vzájemná očekávání, především v tom smyslu, že IRO do obcí nepřináší vlastní agendu, ale zprostředkovává dialog o zásadních tématech, která souvisí s rozvojem obce a její budoucností. Konkrétním případem může být vyjasnění očekávání v oblasti podpory a péče o slabší (koordinace aktivní sociální politiky na úrovni obce).

V návaznosti na to také doporučujeme pro příště oddělit roli case manažera od role komunitního koordinátora. Evaluace programu zřetelně ukázala, že široce koncipovaná pozice komunitního koordinátora je jen velmi obtížně kompatibilní se značně specifickou, funkčně definovanou rolí case manažera, neboť vyžaduje zcela odlišné kompetence, dovednosti a osobností výbavu. Navíc – jak jsme uvedli – práce v této dílčí oblasti nemusí být v každé obci vnímána místními lidry jako prioritní.