



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Agentura
pro sociální začleňování



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Závěrečná zpráva projektu

Celková evaluace projektu Systémové zajištění
sociálního začleňování

Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj

30. dubna 2022

Deloitte.



1 Manažerské shrnutí

Společnost Deloitte Advisory s.r.o. (dále jen „Deloitte“ nebo „Dodavatel“) byla v rámci veřejné soutěže vybrána jako Dodavatel zakázky dopadové evaluace projektu „**Systémové zajištění sociálního začleňování**“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605 (dále také „Projekt ASZ“) pro Ministerstvo pro místní rozvoj (dále také „MMR“ nebo „Zadavatel“).

Předmětem zakázky je evaluační šetření, které je realizováno převážně jako evaluace lokálních partnerství, zaměřená na zjištění, jak Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám (dále také „KPSVL“) probíhá a usiluje o řešení situace sociálního vyloučení na místní úrovni. Cílem¹ Projektu ASZ je prostřednictvím KPSVL napomáhat prevenci vzniku sociálního vyloučení a zprostředkovat pomoc obcím a jejich svazkům při začleňování sociálně vyloučených obyvatel z Evropských strukturálních a investičních fondů a jiných zdrojů, tj. zejména využívat výzev EU za místní podpory Agentury pro sociální začleňování (dále také „ASZ“). Hlavním cílem je nastavit ve spolupracujících obcích a mikroregionech komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování, vystavět pro jejich plánování a realizaci týmy z místních aktérů a zprostředkovat finanční nástroje na podporu konkrétních opatření sociálního začleňování.

Realizátorem evaluovaného Projektu ASZ je Odbor pro sociální začleňování, tj. Agentura pro sociální začleňování (dále také „ASZ“), jeden z odborů Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Agenda sociálního začleňování, jejímž gestorem je ASZ, byla ze struktur Úřadu vlády České republiky převedena k 1. lednu u 2020 na MMR. Převod agendy na MMR a předchozí výměny vedoucích pracovníků ASZ² v letech 2015 a 2018 spolu s pandemickou situací spojenou s covid-19 velmi negativně ovlivnily spolupráci s obcemi, způsobily fluktuaci pracovníků, zpomalení nábory nových pracovníků a další omezení fungování související s přechodem na nové administrativní procesy MMR.³ Obzvláště pandemická situace s sebou přinesla velká omezení v setkávání ale i v efektu činnosti Agentury. Místní samosprávy a neziskové organizace od března 2020 řešily aktuální vládní opatření, čímž se jejich kapacita spolupráce na Projektu ASZ výrazně omezila. Zjištění v této Zprávě je proto třeba zasadit do kontextu operacionalizace aktivit v opakovaných režimech nouzového stavu a vládních opatření se zásadním dopadem na kapacity spolupracujících aktérů.

Nicméně i přes tyto skutečnosti se ASZ snažila posilovat politiky sociálního začleňování obcí a úspěšně zabraňovat segregáčním tendencím. Zároveň díky neustálému přinášení tématu inkluze na pracovní skupiny a jednání místních aktérů, ASZ přispěla k pozitivnímu ovlivňování postojů a vnímání inkluze a segregace místními aktéry.

V rámci Projektu ASZ, s dobrou realizací 1. 1. 2016 - 31. 12. 2022, došlo k zapojení celkem 104 obcí v rámci 53 lokalit⁴ v režimu KPSVL a 20 lokalit ve Vzdálené dílčí podpoře mimo KPSVL. Došlo k zapojení se do tvorby více jak 320 strategických a analytických dokumentů měst a obcí⁵. Do lokálních partnerství se podařilo zapojit na 1281 organizací a zrealizovat přes 300 odborných workshopů. Zároveň se díky Projektu ASZ podařilo zprostředkovat podporu v rámci uzavřených výzev KPSVL OPZ (026, 042, 052) pro 461 individuálních projektů obcí či nevládních neziskových organizací v objemu téměř 4,2 miliardy korun⁶.

¹ Hlavním cílem Projektu ASZ je „nastavit ve spolupracujících obcích a mikroregionech komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování, vystavět pro jejich plánování a realizaci týmy z místních aktérů a zprostředkovat finanční nástroje na podporu konkrétních opatření sociálního začleňování“.

² Vedoucími pracovníky ASZ jsou myšleni ředitel, zástupce ředitele a vedoucí oddělení.

³ Změny ve vedoucích pracovnících ASZ a přesun z Úřadu vlády na MMR s sebou nesly velký odliv pracovníků, zároveň kvůli dlouhým náborovým procesům MMR zůstala řada pozic v organizační struktuře Projektu ASZ neobsazena. Dále se také došlo k odkládání spolupráce s novými obcemi. Kvůli pandemické situaci přešla většina aktivit do online prostředí a obce a NNO se navíc věnovaly probíhající pandemii spíše než spolupráci s ASZ.

⁴ Výraz lokalita zahrnuje i svazky obcí, proto je v některých lokalitách více zapojených obcí.

⁵ Tj. 53 Evaluačních zpráv, 40 Místních komunikačních plánů, 29 Situačních/exitových analýz, 53 Strategických plánů sociálního začleňování, 37 Tematických akčních plánů, 79 Tematických výzkumů a 29 Vstupních analýz (Projektová dokumentace Projektu ASZ).

⁶ ASZ – interní monitoring (2021).



Cílem evaluace je především **vyhodnocení dosažení výsledků a přínosů Projektu ASZ, tedy nastavení komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování skrze tvorbu lokálních partnerství na municipální a mikroregionální úrovni jak z pohledu 5U** (účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti) tak především ověření funkčnosti této metody.

Evaluace se skládá z procesní evaluace uzavírání a fungování lokálních partnerství a procesů sociálního začleňování, tak z hodnocení jejich efektivity, úspěšnosti a dopadů v jednotlivých dimenzích:

- fungování lokálního partnerství,
- konzistence a
- udržitelnost intervencí.

Tato Závěrečná zpráva obsahuje finální zjištění vyplývajících z realizovaných výzkumných metod v období realizace evaluace od 4. listopadu 2021 do 30. dubna 2022.

V první fázi evaluace došlo ke sběru a analýze dostupných hodnotících zpráv za jednotlivé lokality Projektu ASZ. Obsahová metaanalýza Evaluačních zpráv proběhla kombinací kritérií 5U a třech evaluačních úkolů. Metaanalýza proběhla na 120 dokumentech, z toho zejména na Evaluačních zprávách z lokalit, Strategických plánech sociálního začleňování (dále také „SPSZ“), Vstupních analýzách, Tematických akčních plánech (dále také „TAP“) a dalších relevantních dokumentech. Informace získané metaanalýzou byly následně ověřeny a doplněny o další data v rámci individuálních hloubkových rozhovorů. Celkem se jednalo o 66 individuálních či skupinových rozhovorů. Rozhovory byly realizovány s regionálními metodičkami, lokálními konzultanty, místními aktéry, zástupci místních samospráv, NNO a státní správy. Celkem bylo provedeno 35 rozhovorů s metodičkami Regionálních center (dále také „RC“), lokálními konzultanty a lokálními partnery za 10 lokalit. Zjištění byla také nasycena rozhovory s projektovou manažerkou, odbornou garantkou Projektu ASZ, odborným garantem evaluací, vedoucí oddělení strategické a odborné podpory, centrálním expertem na komunitní práci, metodičkou KPSVL a ředitelem ASZ. Zjištění byla dále validována v rámci 6 fokusních skupin z pracovníky regionálních center. Pro účely EÚ1 – část B byla zjištění získána rozhovory s 24 místními aktéry nezapojených obcí.

Dodavatel bral při analýze dopadu a formulaci zjištění v potaz fakt, že Agentura pro sociální začleňování (ASZ) nemá de facto žádné legislativní nebo exekutivní kompetence ve vztahu k místním samosprávám, jejichž spolupráce je čistě dobrovolná. Činnost ASZ tak má spíše zprostředkovaný vliv na vznik dopadů v sociálně vyloučených lokalitách skrze vhodně zacílená, konzistentně nastavená a zrealizovaná opatření místních aktérů.

Zhodnocení z pohledu 5U

Tabulka 1 Zhodnocení dle kritérií 5U

Kritérium U	Zhodnocení
Účelnost	Problematika SVL čelí řadě nedostatků na legislativní úrovni, snahy o sociální začleňování brzdí absence zákona o sociálním bydlení, neefektivně rozložené kompetence pro výplatu některých sociálních dávek, neefektivně nastavený systém exekucí a insolvenčního zákona. Kromě ASZ není v ČR jiný institucionální aktér na státní úrovni, který by řešil problematiku sociálního začleňování a sociálně vyloučených lokalit. Proto se aktivity a evaluovaný Projekt ASZ jeví jako účelný. Tato účelnost bohužel klesá postupně od roku 2015 v důsledku personálních změn ve vedení ASZ a zásadní trhlínu dostala v roce 2020 přesunem z ÚV na MMR, čímž dle naprosté většiny respondentů přišla o svůj meziresortní charakter.
Účinnost	Účinnost Projektu ASZ naráží na celou řadu bariér, od postoje obcí, nesystémovosti financování sociálního začleňování, respektive systémového předcházení sociálního vyloučení. Účinnost Projektu ASZ je ovlivněna omezenými kompetencemi ASZ ve vztahu ke obcím. Účinnost Projektu ASZ a aktivit byla výrazně ovlivněna vysokou fluktuací pracovníků ASZ jak na úrovni vedoucích, tak regionálních pracovníků od personálních změn v roce 2015.



Kritérium U	Zhodnocení
Úspornost	Na základě dostupných informací Dodavatel není schopen posoudit, do jaké míry byl Projekt ASZ úsporný. Na druhou stranu se v rámci evaluace nevyskytla žádná zjištění, která by nasvědčovala neúspornosti.
Užitečnost	V některých spolupracujících obcích došlo k méně či více úspěšným pokusům adresovat problematiku sociálně vyloučených lokalit. ASZ vyvíjela snahy o řešení těchto oblastí, nicméně vycházela z poptávky spolupracujících obcí. I přes tyto skutečnosti se ASZ snažila zabraňovat segregáčním tendencím a ačkoliv nelze vyhodnotit, zda přispěla svou činností k desegregaci, zcela určitě zabránila jejímu dalšímu zhoršení. Užitečnost Projektu ASZ kolísá v závislosti na lokalitách, ve kterých se projevuje odlišným způsobem. Užitečnost Projektu ASZ se ukazuje nejvíce v oblasti síťování a koordinace místních aktérů, zčásti změně postojů a vnímání sociálního začleňování. Projekt ASZ byl díky navazujícím výzvám z OPZ užitečný v navyšování kapacit obecních úřadů a neziskových organizací.
Udržitelnost	Udržitelnost je slabou stránkou Projektu ASZ a většiny opatření SPSZ, které jsou financovány na projektové bázi a nemají zajištěné finance po ukončení individuálních projektů. Velká část zavedených aktivit v rámci individuálních projektů z OPZ, včetně navýšených kapacit je bez navazujícího financování spíše neudržitelná, nebo jen po nezbytně dlouhou dobu překlenující výpadek v navazujícím financování z fondů EU. Obce ani NNO mnohdy nemají vlastní zdroje, nebo nejsou ochotné investovat vlastní zdroje do udržení stávajících aktivit a lidí. Budoucí spolupráce NNO v lokalitách závisí na zahrnutí do krajské sítě služeb nebo se NNO připravují na podání žádosti o podporu v dalším programovém období. Po ukončení spolupráce s ASZ ve většině lokalit dochází k omezení kontaktu mezi lokálními partnery, NNO své kapacity snižují či se z lokalit stahují. Jako nejudržitelnější se jeví neformální vazby, komunikace a informační toky, které se podařilo vytvořit v průběhu Projektu ASZ.

Fungování lokálního partnerství

Z realizovaných výzkumů a evaluačních zpráv z lokalit vyplynulo pokračující trend zlepšování situace v SVL na příkladu vybraných ukazatelů, jako je např. podíl dlouhodobě nezaměstnaných, podíl nároků na dávky v hmotné nouzi nebo kriminalita a exekuce. Pokračující trend zlepšování situace v SVL na příkladu vybraných ukazatelů je prokazatelný, nicméně není možné přesně určit, do jaké míry lze tento pozitivní trend připsat aktivitám ASZ/Projektu, ale spíše obecnému trendu zvyšování životní úrovně obyvatelstva a rostoucímu HDP.⁷ Dílčí přínosy Projektu ASZ lze sledovat v oblasti snižování kriminality, pravděpodobně v důsledku řady podpořených individuálních projektů zaměřených na prevenci kriminality a projektů terénní práce. Nesporný přínos Projektu ASZ byl zprostředkovaný skrze podpořené individuální projekty v rámci uzavřených výzev KPSVL z OPZ s přímým dopadem na konečně podpořené osoby.

Lokální partnerství do lokalit nesporně přináší řadu pozitiv, jedním z nejdůležitějších přínosů je pak šíření narativu sociálního začleňování s ohledem na SVL. Intervence Agentury přispěly hlavně k ovlivňování vnímání a postojů místních aktérů ve vztahu k cílovým skupinám, identifikaci a analýze problémů a provázání lokálních aktérů.⁸ Díky vyjasněným a provázaným komunikačním kanálům došlo k prosíťování do té doby ne vždy spolupracujících aktérů, u čehož lze očekávat pokračování i po ukončení Projektu ASZ. Ve většině zapojených obcí došlo k posílení vlastních kapacit lokálních partnerů, a to jak v oblasti strategického plánování, tak personálních kapacit na obecních úřadech a NNO. Nicméně, udržitelnost těchto kapacit po skončení individuálních projektů bez navazujícího financování je velmi ohrožena. Ve velké části partnerství došlo k realizaci individuálních projektů podpořených v rámci uzavřených výzev OPZ a navazujících výzev IROP. V rámci těchto projektů došlo k dalšímu

⁷ Např. EZ Žďár nad Sázavou, Vsetín.

⁸ Byť v některých lokalitách došlo spíše k „umožnění“ změny vnímání, nikoli dosažení skutečné změny vnímání. (Např. Žďár nad Sázavou).



navýšení kapacit aktérů, ale také realizaci celé řady aktivit a opatření, které měly přímý vliv na život jednotlivců žijících v daných obcích.

Ve všech lokalitách došlo k intenzivnímu strategickému plánování, což je většinou aktérů také vnímáno pozitivně, byť byl proces tvorby také časově a kapacitně náročný. Ne vždy se podařilo ustanovit pracovní skupiny v plnohodnotném zastoupení místních aktérů, složení účastníků se někdy měnilo v čase a bylo ovlivněno řadou externích faktorů⁹. Přijaté politiky sociálního začleňování (SPSZ, TAP) jsou z povahy věci kompromisními dokumenty, které mají za cíl pokrýt potřeby a problémy vyplývající z analýzy a zároveň nepřinášet natolik radikální opatření, která by znemožnila schválení dokumentů v zastupitelstvu nebo radě, čímž se **zmenšuje prostor pro řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů**.¹⁰ ASZ jako taková nemá pravomoc ani nástroje pro zajištění implementace SPSZ nebo TAPů, čímž se opět snižuje správné zacílení návrhové části těchto dokumentů.

I přes společné znaky a procesy tvorby lokálních partnerství a strategických dokumentů, jejich efekty se liší v závislosti na (měnících se) podmínkách v jednotlivých lokalitách. V drtivé většině obcí bylo prvotní motivací pro vstup do spolupráce s ASZ získání dodatečných finančních prostředků z fondů EU. V případech, kdy nebyly individuální projekty podpořeny, úměrně klesl i zájem obcí o spolupráci. Obdobně dosáhla spolupráce větších dopadů a efektů tam, kde již probíhalo např. komunitní plánování, místní akční plánování a bylo možné navázat na již existující procesy a koordinační aktivity, či kde byla rozvinutá síť navazujících služeb. Avšak zcela jasně vyplynulo, že při zahájení spolupráce (a při změnách ve vedení obce) je nutné si vždy s danou lokalitou vyjasnit očekávání, způsob fungování spolupráce atd., aby nedocházelo ke špatnému pochopení nebo z pohledu udržitelnosti zániku budované práce.

Komparativní zhodnocení sociálního začleňování na vzorku nezapojených obcí

Z provedeného šetření nelze jednoznačně porovnat přínosy Projektu ASZ s odlišnými přístupy nezapojených obcí. Zkušenost a praxe se liší v každé z dotazovaných obcí, zapojených i nezapojených. Společným jmenovatelem je ale jednoznačně kvalita probíhajícího komunitního plánování a podpora ze strany vedení obce. V nezapojených obcích, kde je dlouhodobá dobrá zkušenost s komunitním plánováním nebo místní akční skupinou se intenzita, metody a přínosy síťování a koordinace velmi blíží těm u zapojených obcí v Projektu ASZ. Naopak u obcí, kde tato zkušenost není, nebo tomu politické vedení obce není nakloněno, by zapojení do spolupráce s ASZ mohlo být velmi přínosné. Jako nejrelevantnější se pak jeví podpora detailní vstupní analýzy OVE následného hodnocení účinnosti inkluzivních nástrojů, sdílení zkušeností a dobré praxe.

Konzistence

Tvorbě politik sociálního začleňování předcházela robustní analýza potřeb a problémů SVL, která je všemi aktéry hodnocena velmi pozitivně. Proces tvorby byl vhodně nastaven formou Pracovních skupin, které zajišťovaly participativní a multidisciplinární přístup k nastavování opatření, avšak proces tvorby opatření a SPSZ v pracovních skupinách byl zdoluhavý a komplikovaný proces, spojený s riziky (ne)účasti vhodných osob, jejich postojů a kapacit. Podpořené individuální projekty připravené v rámci SPSZ jednoznačně reagovaly na potřeby jedinců z SVL, např. dluhové poradny, azylové domy, sociální bydlení apod.

Udržitelnost

Pro dosažení kýžených efektů a dopadů aktivit sociálního začleňování je naprosto klíčové, aby došlo k zajištění navazujících aktivit ASZ v lokalitách. V případě delšího přerušení nebo absence navazujícího Projektu ASZ, aktivit ASZ lze ve velké části zapojených lokalit, obcí očekávat vlnu vyhoření. Dle vyjádření pracovníků Projektu ASZ by dosavadní investice času a kapacit místních aktérů mohly přijít vniveč a všechny dosavadní snahy by vyústily ve frustraci obcí a místních aktérů a v některých případech i zanevření nad celou problematikou sociálního

⁹ Např. v případě nepodpořených individuálních projektů z výzev KPSVL OPZ klesla motivace účasti, nebo při změně politické reprezentace a jejího postoje vůči sociálnímu začleňování nebo ASZ. Nebo z důvodů změny LK, poklesu úrovně PS a ztrátě motivace místních aktérů.

¹⁰ Výstižně tento přístup shrnuje situace v Moravském Berouně, kde přístup k SVL se nesl v duchu „obecné stability a rozvoje města s dopadem na všechny občany.“



začleňování. Obce ve velké části případů nemají vlastní kapacity, finanční prostředky, know-how ani motivaci v aktivitách samy dále pokračovat a potřebují vnější, nezávislé odborníky a facilitátory, kteří jim s realizací aktivit, přípravou individuálních projektů a koordinací budou i nadále pomáhat. V rámci navazujících aktivit by mělo dojít k revizi zapojených obcí a prioritizaci obcí s vyšší potřebností (vyšším indexem sociálního začlenění), velikosti a zároveň zvážení rozsahu případného dopadu (např. na počet sociálně vyloučených obyvatel).¹¹ V případě omezení dostupných financí, a tudíž rozsahu navazujícího Projektu ASZ lze uvažovat o úpravě rozsahu aktivit ve zvolených obcích dle míry analyzované potřebnosti. V některých obcích s vyšší potřebností bude nutná kontinuální intenzivní podpora ve stávající nebo intenzivnější podobě (např. Kraslice, Ralsko atd.), v jiných obcích (např. Chomutov, Písek, Ostrava) bude možné aktivity neopustit, ale ponížít frekvenci a intenzitu.

Pro zajištění udržitelnosti se jeví jako klíčové zajištění návazných uzavřených výzev z OPZ+ v synergii s výzvami z IROP. To jsou klíčové motivační faktory pro pokračování obcí ve spolupráci, které pak mají pozitivní vliv na změny v SVL. To se týká především oblasti bydlení, která, byť se společně s dluhovou problematikou jeví jako nejpotřebnější, není v obcích populární ani prioritní a naráží na nedostatek financí i bytové infrastruktury.

Zjištění a doporučení

Následující tabulka obsahuje výčet doporučení.

Tabulka 2 Přehled klíčových zjištění a doporučení

Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
Věcné a strategické nastavení Projektu ASZ		
1 Projektové financování aktivit a rigidní projektové řízení komplikovalo realizaci některých aktivit v obcích.	Financování aktivit / projektů ASZ ze státního rozpočtu. Převedení klíčových zaměstnanců Projektu na tabulková místa hrazená ze státního rozpočtu.	MMR
2 Nejasnost cílů Projektu ASZ a očekávání vedou k pozdější frustraci místních aktérů, stejně jako fluktuace lidí na pozici LK.	Jasně definovat cíle Projektu ASZ pro jednotlivé aktéry, zvláště pro nové pracovníky nebo partnery. Pečlivě vyjasnit očekávání a závazky. Při vstupu do nové spolupráce či s novým vedením obce vždy pečlivě vyjasnit cíle Projektu ASZ a očekávání vedení obce.	Odbor sociálního začleňování, Oddělení regionálních center
3 Místní aktéři si velmi cení sdílení dobré praxe z dalších obcí v podobné situaci, jako jsou oni sami. Navíc se aktéři často snáží ztotožnit s protějškem na stejné pozici v jiné obci než s poradcem / expertem ASZ.	Zavést pravidelné procesy sdílení a zprostředkovávání zkušeností mezi obcemi, např. formou oceňovaných stáží, pravidelných virtuálních setkávání nebo konferencí. Najmutí bývalých či stávajících starostů a starostek coby pracovníků ASZ nebo odborných konzultantů. Představitelé obcí vždy ochotněji naslouchají partnerům s praktickými zkušenostmi z řízení místních samospráv, svým kolegům a kolegyním.	Oddělení regionálních center, Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ
4 Přístup KPSVL je pro řadu zejména menších obcí velmi náročný. K naplnění cílů SPSZ nedochází v plné míře.	Při ponechání komplexní vstupní analýzy zúžit záběr rozpracovaných opatření SPSZ, zaměřit se na prioritizované oblasti při stanovení časově ohraničených milníků a cílů. Ponechat seznam všech opatření, ale následně rozpracovávat pouze vybraná z nich, aby nedošlo k demotivaci	Vedoucí pracovníci ASZ

¹¹ Např. formou multikriteriální analýzy s přidáním váhovitosti jednotlivým kritériím.



Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
	a přesycení aktérů počtem nerealizovatelných opatření.	
5 V některých SPSZ chybí část věnovaná evaluaci, chybí gesce opatření aj.	Sjednotit metodické postupy ke zpracování strategických dokumentů napříč RC, např. tvorbou jednotného metodického prostředí (např. které prvky by měl SPSZ obsahovat jako je zakomponování gescí, monitoringu a evaluace).	Oddělení OUSK
6 Chybí větší zapojení krajů . Individuální projekty lokálních partnerů mají potenciál většího záběru při spolupráci s dalšími subjekty.	V navazujícím Projektu ASZ zajistit aktivní účast krajů jako jedné z cílových skupin. Provazovat opatření SPSZ i s projekty krajů, Úřadů práce či SZÚ.	Oddělení regionálních center
7 Regionální pracovníci pociťují nedostatečné vlastní kompetence v oblasti komunikace citlivých témat směrem k vedení obce nebo zastupitelstvu a jiným důležitým decision makerům.	Zajistit efektivní podporu PR/marketingu , ať již formou interních konzultací expertů na PR, nebo externích služeb. Zajistit školení a sdílení dobré praxe v komunikaci ožehavých témat směrem k různým cílovým skupinám pro regionální pracovníky.	OUSK
8 Délka spolupráce lokalit s ASZ byla stanovena ex-ante. Některé lokality jsou na KPSVL více připravené než jiné, a to není dále zohledněno v metodice KPSVL.	Návrh délky setrvání ASZ v lokalitách by měl vycházet z analýzy potřeb a situace v dané lokalitě, analýzy efektivity dosavadní spolupráce a odhadu budoucích přínosů. Délka setrvání ASZ v lokalitách by mohla být odvislá od dosažených milníků výsledkových a dopadových indikátorů sociálního začleňování, případně zajištění trvale udržitelného financování koordinačních aktivit KPSVL v lokalitě.	Vedoucí pracovníci ASZ, metodicky nastavit OUSK
9 V některých případech spolupracujících lokalit nedocházelo k žádnému výraznému posunu. V takových lokalitách převažovala zejména finanční motivace ke spolupráci s ASZ, než metodická a odborná pomoc.	Před navázáním nové spolupráce zvážit jako jedno z kritérií spolufinancování řešení sociálního začleňování ze strany obce. V závislosti na velikosti obce.	Vedoucí pracovníci ASZ
10 Absence legislativní autority ASZ s vymezenými kompetencí vůči obcím v oblasti tvorby a výkonu strategií sociálního začleňování se ukazuje jako klíčový faktor pro míru dosažených efektů a dopadů aktivit. ASZ je ve své činnosti zcela odkázána na dobrovolnou spolupráci obcí, která je v drtivé většině motivována nikoli snahou o řešení problémů, ale získáním prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů.	Změna kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb., a souvisejících předpisů, kterou by byly MMR (Odboru pro sociální začleňování – ASZ) svěřeny kompetence a pravomoci v oblasti formulace a dohledu nad implementací strategických plánů sociálního začleňování. Navýšení tabulkových míst zaměstnanců Odboru pro sociální začleňování MMR ze státního rozpočtu za účelem zaměstnání kmenových expertů a centrálních metodiků.	MMR
Organizační řízení Projektu ASZ, organizační struktura a procesní nastavení		
11 Vysoká míra fluktuace pracovníků Projektu ASZ měla velmi negativní dopad na celou realizaci Projektu	Zlepšit personalistiku na MMR , zavést systém komplexní péče o zaměstnance, procesy supervize, včasné identifikace a krizové intervence.	Personální odbor MMR



Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
ASZ v jeho průběhu. Fluktuaci posílily personální změny ve vedoucích pracovnících ASZ v roce 2015, kdy se nepodařilo kontinuálně navázat realizační tým do stávajícího Projektu ASZ přesun ASZ z ÚV na MMR a nedostatečné personální, metodické a strategické řízení s administrativní zátěží.	Podpořit kontinuitu a konzistenci práce v lokalitě minimalizací fluktuace lokálních konzultantů, podpořit LK školením na komunikační dovednosti a podpořit implementaci komunikačních strategií v lokalitách. Nastavit obdobné procesy na úrovni ASZ , včetně např. team-buildingových aktivit, neformálních setkávání apod. pro zvyšování důvěry, spolupráce a zlepšování atmosféry v týmu.	Vedoucí pracovníci ASZ
12 Udržitelnost je slabou stránkou Projektu ASZ a většiny opatření SPSZ, které jsou financovány na projektové bázi a nemají zajištěné finance po ukončení individuálních projektů. Velká část zavedených aktivit v rámci individuálních projektů z OPZ, včetně navýšených kapacit je bez navazujícího financování spíše neudržitelná, nebo jen po nezbytně dlouhou dobu překlenující výpadek v navazujícím financování z fondů EU.	Zajištění navazujících výzev OPZ+ pro kontinuální financování aktivit a opatření. Případně vyjednání s ŘO OPZ podmínky účasti v programech na podporu sociálního začleňování spoluprací s ASZ. Vyčlenění speciálních výzev IROP na boj se sociálním znevýhodněním, kde bude podpora podmíněna schváleným SPSZ dle metodiky KPSVL. Vytváření trvalých opatření financovatelných z vlastních zdrojů, např. obecní s.r.o. – např. obecní nájemní agentury, nebo vytváření tzv. social impact bondů, sociálních dluhopisů se vstupem soukromého kapitálu.	Vedoucí pracovníci ASZ MMR Vedení ASZ
	Navazující Projekt ASZ a aktivity ASZ by měly zahrnout krajské úřady do svých projektů jako jednu z cílových skupin za účelem koordinace udržitelnosti financování nově etablovaných služeb a komunitní práce. Zapojit nebo alespoň informovat krajské úřady o vytvářených lokálních partnerstvích a jejich přínosech. Přínosy NNO dokumentovat tvrdými daty a dobrou praxí.	Oddělení regionálních center
13 V České republice chybí dostatečné geografické pokrytí strukturálně postižených regionů sociálními službami a neziskovými organizacemi (např. nedostatečné pokrytí území Šluknovska apod.).	Revize krajského přerozdělování finančních prostředků pro sociální a komunitní služby, revize rozdělení finančních prostředků mezi kraje dle počtu osob v SVL a následná vyšší podpora znevýhodněných regionů (zvláště Karlovarského a Ústeckého kraje).	MPSV
14 Místní samosprávy nemají ve většině případů vlastní kapacity nebo know-how a nemají možnost si financování zajistit z vlastních nebo jiných zdrojů.	Zrealizovat studii proveditelnosti na potenciálně vhodný nástroj financování opatření sociálního začleňování definovaných v SPSZ v podobě speciálně určeného příplatku k Rozpočtovému určení daní pro obce (RUD) na základě koeficientu vypočteného dle velikosti obce (počtu obyvatel) a indexu sociálního vyloučení.	Vedoucí pracovníci ASZ
15 Pracovníci regionálních center, ale i místní aktéři, reportovali o nedostatku informací o dalších existujících dotačních titulech a výzvách. Aby ASZ zůstala pro obce zajímavým partnerem, je žádoucí, aby těmito včasnými a detailními informacemi disponovala.	Znovuzavést porady Centrálních expertů s pracovníky regionálních center/pouze lokálními poradci o nových informacích, výzvách ve vztahu k dané oblasti. Vytvořit jednotný sdílený prostor se vzdáleným přístupem , ve kterém budou přehledně uspořádány odpovědi na nejčastější otázky, např. cloudové řešení přístupné všem pracovníkům	Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ



Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
	pro sdílení a výměnu dobré praxe a zkušeností i mezi LK.	
16 Pracovníci RC pociťují mezery ve znalostech komunitní práce, strategického plánování, bydlení, dluhové problematiky, státní a veřejné správy, které dále ztěžují jejich práci. V oblasti komunitní práce chybí větší edukace představitelů obcí.	Zavést pravidelná školení regionálních pracovníků najatými experty na dané problematiku. Zavést pravidelné sdílení dobré praxe mezi regionálními pracovníky a RC. Doplnění týmu nebo odborných kapacit ASZ o interní právníky nebo právní služby se specializací na oblast státní a veřejné správy, sociálních věcí, bydlení, dluhů a insolvence.	Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ
17 Řada místních aktérů vnímá nedostatečnou mediální prezenci ASZ. Větší prezentace ASZ by pomohla ke zlepšení argumentace řešení sociálního vyloučení na obcích a zároveň propagaci tématu sociálního začleňování.	Zvýšit mediální prezenci ASZ, respektive MMR ve veřejném prostoru s cílem popularizovat témata sociálního začleňování. Aktivnější role ASZ v legislativním procesu, předkládání návrhů změn zákonů.	Vedoucí pracovníci ASZ Tiskový odbor MMR Vedoucí pracovníci ASZ



2 Executive summary

Deloitte Advisory s.r.o. (hereinafter referred to as "Deloitte" or "Supplier") was selected as the Supplier of the Impact Evaluation of the Project Contract "**Ensuring social inclusion in a systemic manner**", reg. no. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605 (hereinafter also referred to as the "ASI Project") for the Ministry for Regional Development (hereinafter also referred to as "MRD" or "Client").

The subject of the contract is an evaluation, which is conducted mainly as an evaluation of local partnerships, aimed at finding out how the Coordinated Approach to Socially Excluded Localities (hereinafter also referred to as "CASEL") takes place and seeks to address the situation of social exclusion at local level. The aim¹² of the Project is to help prevent the occurrence of social exclusion through the CASEL and to mediate assistance to municipalities and their associations in the integration of socially excluded inhabitants from the European Structural and Investment Funds and other sources, i.e. in particular to use EU calls with local support from the Agency for Social Inclusion (hereinafter also referred to as "ASI"). The main objective is to set up comprehensive and effective local social inclusion policies in cooperating municipalities and micro-regions, to build teams from local actors for their planning and implementation, and to mediate financial instruments to support specific social inclusion measures.

The implementer of the evaluated Project is the Department for Social Inclusion, i.e. Agency for Social Inclusion, one of the departments of the Ministry for Regional Development (hereinafter also referred to as "MRD") of the Czech Republic. The Social Inclusion Agenda, of which ASI is the gestor, was transferred from the structures of the Office of the Government of the Czech Republic to the MRD on 1 January 2020. The transfer of the agenda to the MRD and the previous exchange of ASI managers¹³ in 2015 and 2018, together with the pandemic situation associated with covid-19, very negatively affected cooperation with municipalities, caused staff turnover, slowed down recruitment and other restrictions on operation related to the transition to new administrative processes of the MRD.¹⁴ In particular, the pandemic situation has brought with it great restrictions in meetings but also in the effect of the Agency's activities. Since March 2020, local governments and non-profit organizations have been dealing with current government measures during covid-19 pandemic, which has significantly limited their capacity for cooperation on the ASI Project. The findings in this Report should therefore be placed in the context of the operationalisation of activities in repeated regimes of the state of emergency and government measures with a major impact on the capacities of cooperating actors.

However, despite these facts, ASI tried to strengthen social inclusion policies of municipalities and successfully prevent segregation tendencies. At the same time, thanks to the constant bringing of the topic of inclusion to working groups and meetings of local actors, ASI has contributed to the positive influencing of attitudes and perceptions of inclusion and segregation by local actors.

Within the ASI Project, with the time period 1 January 2016–31 December 2022, a total of 104 municipalities have been involved in 53 locations¹⁵ in the CASEL scheme and 20 locations in Remote Partial Support outside the CASEL. More than 320 strategic and analytical documents of municipalities have been created during the

¹² The main objective of the ASI Project is "to set up comprehensive and effective local social inclusion policies in the cooperating municipalities and micro-regions, to build teams of local actors for their planning and implementation and to provide financial instruments to support specific social inclusion measures".

¹³ ASI managers are understood to be the Director, Deputy Director, and Heads of Departments.

¹⁴ The changes in the ASI leadership and the transfer from the Government Office to the MRD entailed a large outflow of staff, while at the same time the long recruitment processes of the MRD left many positions in the organisational structure of the ASI Project unfilled. Furthermore, there was also a postponement of cooperation with the new municipalities. In addition, due to the pandemic situation, most of the activities went online and municipalities and NGOs focused on the ongoing pandemic rather than working with ASI.

¹⁵ The term location includes clusters of municipalities, hence the multiple municipalities involved in some localities.



Project¹⁶. 1281 organizations have been involved in local partnerships and over 300 professional workshops have been carried out by ASI. At the same time, thanks to the ASI Project, it was possible to mediate support within the closed calls of CASEL of the Operational programme Employment (i.e. OPE; 026, 042, 052) for 461 individual projects of municipalities or non-governmental non-profit organizations in the volume of almost CZK 4.2 billion.¹⁷

The aim of evaluation is primarily **evaluation of the achievement of the results and benefits of the ASI Project, i.e. setting up a comprehensive and effective local policy of social inclusion through the creation of local partnerships on municipal and micro-regional level both from the 5U point of view** (effectiveness, efficiency, economy, usefulness, and sustainability) and, first of all, verification of the functionality of this method.

Evaluation consists of a process evaluation of the conclusion and functioning of local partnerships and social inclusion processes, as well as an evaluation of their effectiveness, success, and impacts in individual dimensions:

- the functioning of local partnerships,
- consistency and
- the sustainability of interventions.

This Final Report contains the final findings resulting from the conducted research methods from 4 November 2021 to 30 April 2022.

In the first phase of evaluation, the available evaluation reports for individual locations of the ASI Project were collected and analysed. The content meta-analysis of the Evaluation Reports was a combination of criteria 5U and three evaluation tasks. The meta-analysis was conducted on 120 documents, including mainly evaluation reports from localities, Strategic Plans for Social Inclusion (hereinafter also referred to as "SPSI"), Input Analyses, Thematic Action Plans (hereinafter also referred to as "TAP") and other relevant documents. The information obtained by the meta-analysis was subsequently verified and supplemented with other data within individual in-depth interviews. In total, there were 66 individual or group interviews. Interviews were conducted with regional methodologists, local consultants, local actors, representatives of local governments, NGOs, and state administration. A total of 35 interviews were conducted with regional centre methodologists, local consultants, and local partners for 10 locations. The findings were also saturated with interviews with the project manager, the expert guarantor of the ASI Project, the expert guarantor of evaluations, the head of the strategic and professional support department, the central expert on community work, the CASEL methodologist, and the director of ASI. The findings were further validated within 6 focus groups from regional centre staff. For the purposes of EU1 – Part B, the findings were obtained through interviews with 24 local actors of non-participating municipalities.

When analysing the impact and formulating the findings, the contractor considered the fact that the Agency for Social Inclusion has de facto no legislative or executive competence in relation to local governments whose cooperation is purely voluntary. The activities of ASI thus have a mediated influence on the emergence of impacts in socially excluded localities through appropriately targeted, consistently set and implemented measures of local actors.

Evaluation from the perspective of 5U

Tabulka 3 Evaluation according to criteria 5U

Criterion U	Evaluation
Effectiveness	The issue of social excluded location (i.e. SEL) faces a number of shortcomings at the legislative level, efforts at social inclusion are hampered by the absence of a law on social housing, inefficiently distributed competences for the payment of certain social benefits, an inefficiently set system of executions and an insolvency law. Apart from ASI, there is no other

¹⁶ I.e. 53 Evaluation Reports, 40 Local Communication Plans, 29 Situation/Exit Analyses, 53 SPSI, 37 Thematic Action Plans, 79 Thematic Researches and 29 Input Analyses (ASI Project Documentation).

¹⁷ ASI - Internal Monitoring (2021).



Criterion U	Evaluation
	institutional actor at the state level in the Czech Republic that would address the issue of social inclusion and socially excluded localities. Therefore, the activities and the evaluated ASI Project seem to be effective. Unfortunately, this effectiveness has been decreasing gradually since 2015 due to personnel changes in the leadership of ASI and a major crack in 2020 by moving from the Office of the Government to the MRD, which, according to the vast majority of respondents, lost its interdepartmental character.
Efficiency	The efficiency of the ASI Project encounters a number of barriers, ranging from the attitude of municipalities, the non-systemic nature of financing social inclusion, or the systemic prevention of social exclusion. The efficiency of the ASI Project is influenced by the limited competences of ASI in relation to municipalities. The efficiency of the ASI Project and activities was significantly influenced by the high turnover of ASI staff at both the level of managers and regional staff since the personnel changes in 2015.
Economy	Based on the available information, the Contractor is not able to assess to what extent the ASI Project was economical. On the other hand, there were no findings in the evaluation that would indicate inefficiencies.
Usefulness	<p>In some cooperating municipalities, there have been less or more successful attempts to address the issue of socially excluded localities. ASI made efforts to address these areas, but it was based on the demand of cooperating municipalities. Despite these facts, ASI tried to prevent segregation tendencies and although it cannot be evaluated whether its activities contributed to desegregation, it certainly prevented its further deterioration.</p> <p>The usefulness of the ASI Project fluctuates depending on the locations in which it manifests itself in a different way. The usefulness of the ASI Project is most evident in the area of networking and coordination of local actors, partly in changing attitudes and perceptions of social inclusion. Thanks to the follow-up calls from the OPE, the ASI project was useful in increasing the capacities of municipal authorities and non-profit organizations.</p>
Sustainability	<p>Sustainability is a weakness of the ASI Project and most SPSI measures, which are financed on a project basis and do not have secured funding after the completion of individual projects. A large part of the established activities within individual projects from the OPE, including increased capacities, is rather unsustainable without follow-up funding, or only a bridging gap in downstream financing from EU funds for as long as necessary. Municipalities and NGOs often do not have their own resources or are not willing to invest their own resources in maintaining existing activities and people. Future cooperation of NGOs in localities depends on inclusion in the regional network of social services or NGOs are preparing to apply for support in the next programming period. After the termination of cooperation with ASI in most localities, contact between local partners is reduced, NGOs reduce their capacities or are withdrawing from the locations.</p> <p>The most sustainable seem to be the informal links, communication and information flows that have been created during the ASI Project.</p>

Functioning of the local partnership

The conducted research and evaluation reports from the localities showed a continuing trend of improvement of the situation in the SEL on the example of selected indicators, such as the share of long-term unemployed, the share of entitlements to benefits in material need or crime and execution. The continuing trend of improvement of the situation in the SEL on the example of selected indicators is demonstrable, however, it is not possible to determine exactly to what extent this positive trend can be attributed to the activities of ASI/Project, but rather



to the general trend of increasing the standard of living of the population and growing GDP.¹⁸ Partial benefits of the ASI Project can be traced in the field of crime reduction, probably as a result of a number of supported individual projects focused on crime prevention and fieldwork projects. The indisputable benefit of the ASI Project was mediated through supported individual projects within the framework of closed calls of CASEL from OPE with a direct impact on the final supported persons.

Local partnerships undoubtedly bring a number of positives to localities, one of the most important benefits is the dissemination of the narrative of social inclusion with regard to SEL. The Agency's interventions have contributed to influencing the perception and attitudes of local actors in relation to target groups, identifying, and analysing problems and linking local actors.¹⁹ Thanks to the clarified and interconnected communication channels, the hitherto not always cooperating actors were networked, which can be expected to continue even after the end of the ASI Project. In most of the municipalities involved, the own capacities of local partners have been strengthened, both in the area of strategic planning and personnel capacities at municipal offices and NGOs. However, the sustainability of these capacities after the end of individual projects without follow-up funding, it is very much at risk. A large part of the partnership involved the implementation of individual projects supported within the framework of closed OPE calls and subsequent IROP calls. Within these projects, the capacities of the actors were further increased, but also a number of activities and measures were implemented, which had a direct impact to the life of individuals living in the municipalities concerned.

Intensive strategic planning took place in all localities, which is also perceived positively by most actors, although the creation process was also time-consuming and capacity intensive. It was not always possible to establish working groups in a full representation of local actors, the composition of participants sometimes changed over time and was influenced by a number of external factors²⁰. Adopted social inclusion policies (SPSI, TAP) are, by definition, compromise documents that aim to cover the needs and problems arising from the analysis and at the same time not to bring such radical measures as to prevent the approval of documents in the assembly or council, thereby making it impossible to **reduces the scope for solving the most serious identified problems**.²¹ As such, the ASI does not have the authority or tools to ensure the implementation of SPSI or TAP, which again reduces the correct targeting of the design part of these documents.

Despite the common features and processes of creating local partnerships and strategic documents, their effects vary depending on the (changing) conditions in individual locations. In the vast majority of municipalities, the primary motivation was to enter into cooperation with ASI obtain additional funds from EU funds. In cases where individual projects were not supported, the interest of municipalities in cooperation also decreased proportionately. Similarly, cooperation achieved greater impacts and effects where community planning, local action planning and it was possible to build on existing processes and coordination activities, or where a network of follow-up services was developed. However, it became quite clear that when starting cooperation (and when changing the management of the municipality), it is always necessary to clarify expectations, the way the cooperation works, etc., with the given locality, so as not to cause misunderstanding or from the point of view of sustainability of the disappearance of the work being built.

Comparative evaluation of social inclusion on a sample of non-participating municipalities

From the carried-out research, it is not possible to clearly compare the benefits of the ASI Project with the different approaches of non-involved municipalities. Experience and practice differ in each of the surveyed municipalities, both involved and non-involved. Common denominator however, it is clearly the quality of the ongoing community planning and support from the municipality management. In non-involved municipalities,

¹⁸ E.g. evaluation report of Žďár nad Sázavou, Vsetín.

¹⁹ Although in some locations the change of perception was "enabled" rather than a real change of perception being achieved (e.g. Žďár nad Sázavou).

²⁰ E.g. in the case of unsupported individual projects from the CASEL OPE calls, the motivation to participate decreased, or when the political representation changed and its attitude towards social inclusion or ASI. Or due to a change of local consultant, a decrease in the level of working groups and a loss of motivation of local actors.

²¹ This approach is aptly summarised by the situation in Moravský Beroun, where the approach to the SEL was along the lines of "general stability and development of the town with an impact on all citizens."



where there is long-term good experience with community planning or a local action group, the intensity, methods and benefits of networking and coordination are close to those of the municipalities involved in the ASI Project. On the other hand, for municipalities where this experience is not present, or where the political leadership of the municipality is not inclined to do so, involvement in cooperation with ASI could be beneficial. The most relevant is the support of a detailed initial analysis of the OUSK Department of the subsequent evaluation of the effectiveness of inclusive tools, the sharing of experience and good practice.

Consistency

The development of social inclusion policies was preceded by a robust analysis of the needs and problems of the SEL, which is evaluated very positively by all actors. The creation process was appropriately set up in the form of Working Groups, which ensured a participatory and multidisciplinary approach to setting measures, but the process of creating measures and SPSI in working groups was a lengthy and complicated process, associated with the risks of (non-)participation of suitable persons, their attitudes and capacities. The supported individual projects prepared within the SPSI unequivocally responded to the needs of individuals from the SEL, e.g. debt counselling centres, shelters, social housing, etc.

Sustainability

In order to achieve the desired effects and impacts of social inclusion activities, it is absolutely crucial that follow-up activities of ASI in localities are ensured. In the event of a longer interruption or absence of the follow-up ASI Project, ASI activities, a wave of burnout can be expected in a large part of the participating localities and municipalities. According to the ASI Project staff, the existing investments of time and capacities of local actors could be in vain, and all the efforts made so far would result in the frustration of municipalities and local actors and, in some cases, in the abandonment of the whole issue of social inclusion. Municipalities in a large part of cases do not have their own capacities, financial resources, knowledge, or motivation to continue their activities themselves and need external, independent experts and facilitators who will continue to help them with the implementation of activities, preparation of individual projects and coordination. As part of the follow-up activities, the participating municipalities should be revised and the municipalities with higher need (higher social inclusion index), their size and at the same time considering the extent of the potential impact (e.g. on the number of socially excluded inhabitants).²² In the event of a limitation of the available finances and therefore the scope of the follow-up ASI Project, it is possible to consider adjusting the scope of activities in the selected municipalities according to the degree of analysed need. In some municipalities with higher needs, continuous intensive support in the current or more intensive form will be necessary (e.g. Kraslice, Ralsko, etc.), in other municipalities (e.g. Chomutov, Písek, Ostrava) it will be possible not to abandon the activities, but to reduce the frequency and intensity.

Ensuring follow-up closed calls from OPE+ in synergy with IROP calls seems to be key to ensuring sustainability. These are the key motivating factors for the continuation of municipalities in cooperation, which then have a positive effect on changes in SEL. This applies especially to the area of housing, which, although it appears to be the most necessary together with the debt issue, is not popular or preferred in municipalities and faces a lack of finance and housing infrastructure.

Findings and recommendations

The following table lists the recommendations.

Tabulka 4 Overview of key findings and recommendations

NoKey findings	Recommendation	Responsibility
.		

Factual and strategic setting of the Project ASI

²² E.g. in the form of multicriteria analysis with weighting of individual criteria.



NoKey findings	Recommendation	Responsibility
1	Project financing of activities and rigid project management complicated the implementation of some activities in municipalities.	MRD
2	Ambiguity of the objectives of the ASI Project and expectations lead to later frustration of local actors, as well as fluctuation of people in the position of local consultants.	Department for Social Inclusion – ASI, Department of Regional Centres
3	Local actors enjoy very much value sharing good practice from other municipalities in a similar situation to themselves. In addition, actors often identify more easily with a counterpart in the same position in a different municipality than with an ASI advisor/expert.	Regional Centres Department, OSOP Department ASI Executives
4	The CASEL approach is very demanding for many municipalities, especially smaller ones. The objectives of the SPSI are not being fully achieved.	ASI Executives
5	Some SPSI lack a section devoted to evaluation, the responsibility of measures is missing, etc.	OUSK Department
6	Missing larger involvement of regions . Individual projects of local partners have the potential for greater scope when cooperating with other entities.	Department of Regional Centres
7	Regional workers feel a lack of their own competence in the area of communication sensitive topics towards the municipal leadership or the council and other major decision makers.	OUSK
8	The length of cooperation between the locations and ASI was	ASI executives,



NoKey findings	Recommendation	Responsibility
determined ex-ante. Some locations are more prepared for CASEL than others, and this is not further reflected in the CASEL methodology.	needs and situation in the given locality, an analysis of the effectiveness of the existing cooperation and an estimate of future benefits. The length of ASI's stay in the localities could depend on the achieved milestones of the result and impact indicators of social inclusion or ensuring sustainable financing of CASEL coordination activities in the locality.	methodically set up OUSK Department
9 In some cases of cooperating localities, there was no significant shift. In such localities, financial motivation for cooperation with ASI, than methodical and professional help.	Before establishing a new cooperation, consider one of the criteria for co-financing social inclusion solutions by the municipality. Depending on the size of the village.	ASI Executives
10 Absence of legislative authority ASI with defined competence vis-à-vis municipalities in the area of creation and performance of social inclusion strategies, it proves to be a key factor for the degree of achieved effects and impacts of activities. In its activities, ASI is completely dependent on voluntary cooperation of municipalities, which is overwhelmingly motivated not by efforts to solve problems, but by obtaining funds from the European Structural and Investment Funds.	Amendment to the Competence Act No. 2/1969 Coll., and related regulations, which would entrust the MRD (Department for Social Inclusion – ASI) with competences and powers in the field of formulation and overseeing the implementation of strategic social inclusion plans. Increase of table positions of employees of the Department for Social Inclusion of the Ministry of Regional Development from the state budget for the purpose of employing core experts and central methodologists.	MRD
Organizational management of the project ASI, organizational structure, and process settings		
11 High staff turnover rate had a negative impact on the entire implementation of the ASI Project during its course. The fluctuation was strengthened by personnel changes in the ASI managers in 2015, when it was not possible to continuously link the implementation team to the existing Project by moving ASI from the Office of the Government to the Ministry of Regional Development and insufficient personnel, methodological and strategic management with administrative burden.	Improve HR at MRD , to implement a system of comprehensive employee care, supervision processes, early identification, and crisis intervention. To support the continuity and consistency of work in the locality by minimizing the turnover of local consultants, to support local consultants by training on communication skills and support the implementation of communication strategies in localities. Set up similar processes at the ASI level , including, for example, team building activities, informal meetings, etc. to increase trust, cooperation and improve the atmosphere in the team.	Personnel Department MRD ASI Executives
12 Sustainability is a weakness of the ASI Project and most SPSI measures, which are financed on a project basis and do not have	Ensuring follow-up OPE+ calls for continuous financing of activities and measures. Alternatively, negotiation with the OPE Managing authority conditions for participation in programs to support social inclusion by cooperation with ASI.	ASI Executives



NoKey findings	Recommendation	Responsibility
secured funding after the completion of individual projects. A large part of the established activities within individual projects from the OPE, including increased capacities, is rather unsustainable without follow-up funding, or only for the necessary period of time bridging the gap in downstream financing from EU funds.	<p>Earmarking of special IROP calls for combating social disadvantage, where the support will be conditional on an approved SPSI according to the CASEL methodology.</p> <p>Creation of permanent measures bankable from own resources, e.g. municipal s.r.o. – e.g. municipal rental agencies, or creation of so-called social impact bonds, social bonds with the entry of private equity.</p> <p>The follow-up ASI Project and ASI activities should include regional authorities in their projects as one of the target groups in order to coordinate the sustainability of financing newly established services and community work. Involve or at least inform the regional authorities about the local partnerships created and their benefits. The benefits of NGOs are documented with hard data and good practice.</p>	<p>MRD</p> <p>Executives ASI</p> <p>Department of Regional Centres</p>
13 There is a lack of sufficient geographical coverage of structurally affected regions by social services and non-profit organizations in the Czech Republic (e.g. insufficient coverage of the Šluknov region, etc.).	Revision of the regional redistribution of funds for social and community services, revision of the distribution of funds among the regions according to the number of people in the SEL and subsequent higher support for disadvantaged regions (especially Karlovarský and the Ústecký Region).	Ministry of Labour and Social Affairs
14 Local governments do not have in most cases their own capacity or knowledge and they do not have the possibility of secure financing from their own or other sources.	Realize feasibility study to a potentially suitable tool financing of social inclusion measures defined in the CAP in the form of a specially designed surcharge to the Budget Allocation of Taxes for Municipalities (i.e. RUD) based on a coefficient calculated according to the size of the municipality (number of inhabitants) and the Social Exclusion Index.	ASI Executives
15 Staff of regional centres, but and local actors, they reported on the lack of information about other existing grant titles and challenges. In order for ASI to remain an interesting partner for municipalities, it is desirable that it has this timely and detailed information.	<p>Reintroduce meetings of Central Experts with employees of regional centres/only local advisors on latest information, challenges in relation to the given area.</p> <p>Create a unified shared space with remote access, which will clearly arrange the answers to the most frequently asked questions, e.g. a cloud solution accessible to all employees for sharing and exchanging good practice and experience even among local consultants.</p>	<p>OSOP Department</p> <p>ASI Executives</p>
16 RC workers feel gaps in knowledge community work, strategic planning, housing, debt issues, state, and public administrations,	Establish regular training of regional staff by hired experts on the subject. Establish regular sharing of good practice between regional workers and RC.	OSOP Department



NoKey findings	Recommendation	Responsibility
.		
which further complicate their work. In the area of community work, there is a lack of greater education of municipal representatives.	Complementing the team or professional capacities of ASI with in-house lawyers or legal services specializing in state and public administration, social affairs, housing, debt, and insolvency.	ASI Executives
17 A number of local actors perceive insufficient media presence of ASI. A larger presentation of ASI would help to improve the argument for dealing with social exclusion in municipalities and at the same time promote the topic of social inclusion.	Increase the media presence of ASI or MRD in the public space in order to popularize topics of social inclusion.	ASI Executives, Press Department of the Ministry of Regional Development
	A more active role of the ASI in the legislative process, the submission of proposals for amendments to laws.	ASI Executives



Autoři

Filip Rameš, Deloitte Advisory s.r.o.
Ján Sedliačik, Deloitte Advisory s.r.o.
Natália Križanová, Deloitte Advisory s.r.o.
Martina Holá, Deloitte Advisory s.r.o.
Veronika Klimková, Deloitte Advisory s.r.o.

Zadavatel

Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR

Veřejná zakázka „Celková evaluace projektu Systémové zajištění sociálního začleňování“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0./0.0/15_030/0000605.

Finální zpráva bude dostupná v knihovně evaluací na adrese dotaceEU.cz/knihovna-evaluaci

Licence Creative Commons: CC-BY – uveďte původ, Česká republika
[Creative Commons — Attribution 4.0 International — CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Poděkování

Autoři evaluace děkují respondentům, informátorům, zaměstnancům Agentury pro sociální začleňování MMR a všem zapojeným stranám.



3 Seznam zkratk

Tabulka 5 Seznam zkratk

Zkratka	Definice
ASZ	Agentura pro sociální začleňování
Deloitte nebo Dodavatel	Deloitte Advisory s.r.o.
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EÚ	Evaluační úkol
EZ	Evaluační zprávy Projektu ASZ z lokalit
FS	Fokusní skupina
IROP	Integrovaný regionální operační program
KPSVL	Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám
LK	Lokální konzultant
MAS	Místní akční skupina
MMR nebo Zadavatel	Ministerstvo pro místní rozvoj
NNO	Nevládní nezisková organizace
OP	Operační program
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSPOD	Orgán sociálně-právní ochrany dětí
Projekt ASZ	Projekt Systémové zajištění sociálního začleňování
PS	Pracovní skupina
RC	Oddělení Regionální centra
RUD	Rozpočtové určení daní
SAS	Sociálně aktivizační služba
SVL	Sociálně vyloučené lokality
SPSZ	Strategický plán sociálního začleňování
SZÚ	Státní zdravotnický ústav
TAP	Tematický akční plán
ÚP	Úřad práce



4 Slovník pojmů

Tabulka 6 Slovník pojmů

Pojem	Definice
Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám (KPSVL)	KPSVL je pro účely této evaluace primárně metodologický přístup k řešení sociálního začleňování v sociálně vyloučených lokalitách vyvinutý ASZ a ukotvený práce v metodice KPSVL.
Projekt ASZ	Pro účely této zprávy je za Projekt ASZ považován projekt Systémové zajištění sociálního začleňování , reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0000605. ASZ má kromě tohoto projektu další projekty, které nejsou v rámci této evaluační zprávy hodnoceny.
Navazující výzvy	<p>Navazujícími výzvami pro účely této evaluace Dodavatel označuje výzvy:</p> <ul style="list-style-type: none">č. 026 - Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným aktivitám (KPSVL) 1.výzva,č. 042 – Koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným aktivitám (KPSVL) 2.výzva,č. 052 - Podpora sociálního začleňování v SVL 3.výzva. <p>Výzvy byly vypsány v rámci Investiční priority č. 2.1 Aktivní začleňování včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnanosti Prioritní osy OPZ 2 - Sociální začleňování a boj s chudobou.</p>



Obsah

1	Manažerské shrnutí	1
2	Executive summary	0
3	Seznam zkratk	10
4	Slovník pojmů	11
5	Úvod	14
5.1	Cíle evaluace	15
5.2	Předmět evaluace	15
6	Metodický postup	16
7	Zjištění	20
7.1	Evaluační úkol 1: Lokální partnerství	20
7.1.1	Část A – Souhrnné zkušenosti s fungováním lokálních partnerství	20
7.1.2	Část B – Hodnocení lokálního partnerství ve srovnání s jinými způsoby řešení sociálního vyloučení	30
7.1.3	Zhodnocení tematických oblastí podporovaných Projektem ASZ	33
7.1.3.1	Bydlení	34
7.1.3.2	Dluhy	35
7.1.3.3	Komunitní práce	37
7.1.3.4	Prevence a bezpečnost	38
7.1.3.5	Rodina a zdraví	39
7.1.3.6	Zaměstnanost	40
7.2	Evaluační úkol 2: Konzistence	42
7.3	Evaluační úkol 3: Udržitelnost	49
8	Zhodnocení Projektu ASZ dle kritérií 5U	54
9	Doporučení	57
10	Seznam zdrojů	61
11	Přílohy	67
11.1	Příloha 1: Scénáře individuálních hloubkových rozhovorů	67
11.2	Příloha 2: Scénáře fokusních skupin	69



Seznam tabulek

Tabulka 1 Zhodnocení dle kritérií 5U	2
Tabulka 2 Přehled klíčových zjištění a doporučení	5
Tabulka 3 Evaluation according to criteria 5U	1
Tabulka 4 Overview of key findings and recommendations	4
Tabulka 5 Seznam zkratk.....	10
Tabulka 6 Slovník pojmů	11
Tabulka 7 Komparativní vzorek obcí	17
Tabulka 8 Zhodnocení dle kritérií 5U	54
Tabulka 9 Přehled klíčových zjištění a doporučení	57
Tabulka 10 Seznam analyzovaných dokumentů	61
Tabulka 11 Seznam respondentů individuálních rozhovorů	63
Tabulka 12 Seznam respondentů fokusních skupin	65



5 Úvod

Společnost Deloitte Advisory s.r.o. (dále jen „Deloitte“ nebo „Dodavatel“) byla v rámci veřejné soutěže vybrána jako Dodavatel zakázky dopadové evaluace projektu „**Systémové zajištění sociálního začleňování**“, reg. č. CZ.03.2.63/0.0./0.0/15_030/0000605 (dále také „Projekt ASZ“) pro Ministerstvo pro místní rozvoj (dále také „MMR“ nebo „Zadavatel“).

Realizátorem evaluovaného Projektu je Odbor pro sociální začleňování, tj. Agentura pro sociální začleňování (dále také „ASZ“), jeden z odborů Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Agenda sociálního začleňování, jejímž gestorem je ASZ, byla ze struktur Úřadu vlády České republiky převedena k 1. lednu u 2020 na MMR. Převod agendy na MMR a předchozí výměny vedoucích pracovníků ASZ²³ v letech 2015 a 2018 spolu s pandemickou situací spojenou s covid-19 velmi negativně ovlivnily spolupráci s obcemi, způsobily fluktuaci pracovníků, zpomalení nábory nových pracovníků a další omezení fungování související s přechodem na nové administrativní procesy MMR.²⁴ Obzvláště pandemická situace s sebou přinesla velká omezení v setkávání ale i v efektu činnosti Agentury, místní samosprávy a neziskové organizace od března 2020 řešily aktuální vládní opatření, čímž se jejich kapacita spolupráce na Projektu ASZ výrazně omezila. Zjištění v této Zprávě je proto třeba zasadit do kontextu operacionalizace aktivit v opakovaných režimech nouzového stavu a vládních opatření se zásadním dopadem na kapacity spolupracujících aktérů.

Cílem evaluovaného Projektu ASZ je prostřednictvím KPSVL napomáhat prevenci vzniku sociálního vyloučení a zprostředkovat pomoc obcím a jejich svazkům při začleňování sociálně vyloučených obyvatel z Evropských strukturálních a investičních fondů (dále také „ESIF“) a jiných zdrojů, tj. zejména využívat výzev EU za místní podpory Agentury pro sociální začleňování. Hlavním cílem je nastavit ve spolupracujících obcích a mikroregionech komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování, vystavět pro jejich plánování a realizaci týmy z místních aktérů a zprostředkovat finanční nástroje na podporu konkrétních opatření sociálního začleňování. Agentura pro sociální začleňování nemá de facto žádné legislativní nebo exekutivní kompetence ve vztahu k místním samosprávám, jejichž spolupráce je čistě dobrovolná a nelze lokální partnery do čehokoliv nutit. Tato skutečnost se také odráží na možnostech změn v lokalitách, tvorbě strategických dokumentů atd. Činnost ASZ tak má spíše zprostředkovaný vliv na vznik dopadů v sociálně vyloučených lokalitách skrze vhodně zacílená, konzistentně nastavená a zrealizovaná opatření místních aktérů. Nicméně i přes tyto skutečnosti se ASZ snažila zabraňovat segregačním tendencím a zcela určitě zabránila jejímu dalšímu zhoršování v zapojených lokalitách. Zároveň díky neustálému přinášení tématu sociální inkluze/sociálního začleňování na pracovní skupiny a jednání místních aktérů, ASZ přispěla k pozitivnímu ovlivňování postojů a vnímání inkluze a segregace místními aktéry.

V rámci Projektu ASZ, s dobou realizace 1. 1. 2016 - 31. 12. 2022, došlo k zapojení celkem 104 obcí v rámci 53 lokalit²⁵ v režimu KPSVL a 20 lokalit ve Vzdálené dílčí podpoře mimo KPSVL. Dále došlo k zapojení se do tvorby bezmála 320 strategických a analytických dokumentů měst a obcí²⁶. Do lokálních partnerství se podařilo zapojit na 1281 organizací a zrealizovat přes 300 odborných workshopů. Zároveň se díky Projektu ASZ podařilo zprostředkovat podporu v rámci uzavřených výzev OPZ pro 461 individuálních projektů obcí či nevládních neziskových organizací v objemu téměř 4,2 miliardy korun²⁷.

²³ Vedoucími pracovníky ASZ jsou myšleni ředitel, zástupce ředitele a vedoucí oddělení.

²⁴ Změny ve vedoucích pracovnících ASZ a přesun z Úřadu vlády na MMR s sebou nesly velký odliv pracovníků, zároveň kvůli dlouhým náborovým procesům MMR zůstala řada pozic v organizační struktuře Projektu ASZ neobsazena. Dále se také došlo k odkládání spolupráce s novými obcemi. Kvůli pandemické situaci přešla většina aktivit do online prostředí a obce a NNO se navíc věnovaly probíhající pandemii spíše než spolupráci s ASZ.

²⁵ Výraz lokalita zahrnuje i svazky obcí, proto je v některých lokalitách více zapojených obcí.

²⁶ Tj. 53 Evaluačních zpráv, 40 Místních komunikačních plánů, 29 Situačních/exitových analýz, 53 Strategických plánů sociálního začleňování, 37 Tematických akčních plánů, 79 Tematických výzkumů a 29 Vstupních analýz (Projektová dokumentace Projektu ASZ).

²⁷ ASZ – interní monitoring (2021).



Tato Závěrečná zpráva obsahuje zjištění vyplývajících z realizovaných výzkumných metod v období realizace evaluace od 4. listopadu 2021 do 30. dubna 2022.

5.1 Cíle evaluace

Cílem evaluace Projektu ASZ je především vyhodnocení dosažení výsledků a přínosů Projektu, tedy nastavení komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování skrze tvorbu lokálních partnerství na municipální a mikroregionální úrovni jak z pohledu 5U (účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti) tak především ověření funkčnosti této metody.

Evaluace se skládá z procesní evaluace uzavírání a fungování lokálních partnerství a procesů sociálního začleňování, tak z hodnocení jejich efektivity, úspěšnosti a dopadů v jednotlivých dimenzích:

- fungování lokálního partnerství,
- konzistence a
- udržitelnost intervencí.

Součástí výstupů evaluace jsou i doporučení pro ASZ, jak na základě učiněných zjištění a závěrů přenastavit metodický přístup a procesy spojené se vznikem a realizací lokálních partnerství stejně jako k institucionálnímu ukotvení ASZ jako takové. Dodavatel k realizaci evaluace přistupoval s vědomím, že činnost ASZ může mít pouze zprostředkovaný vliv na vznik dopadů v sociálně vyloučených lokalitách. Zásadní roli v jejich uskutečnění má aktivita místních aktérů, kterou může ASZ podpořit, nemůže ji však zastoupit.

5.2 Předmět evaluace

Předmětem evaluace je 53 lokálních partnerství, koordinovaných přístupů mnoha aktérů k řešení sociálního začleňování na místní nebo mikro-regionální úrovni, uzavřených na základě Memoranda mezi ASZ a místním samosprávami. Součástí evaluace je i provedení komparativní evaluace se vzorkem obcí, které nebyly a nejsou do Projektu ASZ a partnerství nijak zapojovány. Cílem této komparativní studie je porovnat přínosy a efekty přístupu KPSVL s přínosy a dopady jiných způsobů řešení sociálního začleňování, respektive řešení sociopatologických jevů spojených se sociálním vyloučením.

ASZ dlouhodobě odborně mapuje problém sociálního vyloučení a možnosti jeho řešení a snaží se o rozšíření sociálně inkluzivního diskurzu. V lokálních samosprávách působí ve prospěch implementace nových způsobů práce představovaných především propojením, koordinací a aktivizací místních aktérů.



6 Metodický postup

Tato Závěrečná zpráva zachycuje výsledky evaluačního šetření od doby zahájení Evaluace dnem zveřejnění smlouvy v registru smluv dne 4. 11. 2021 do 30. 4. 2022. Dodavatel v rámci evaluace v maximální možné míře využíval triangulaci dat s využitím kvalitativních a kvantitativních metod sběru a analýzy dat. Dodavatel ke dni předkládání této Zprávy realizoval:

Metaanalýza sekundárních zdrojů dat – syntetická a komparativní analýza

Dodavatel při metaanalýze hodnotících zpráv použil syntetickou a komparativní kvalitativní analýzu. V první fázi evaluace došlo ke sběru a analýze dostupných hodnotících zpráv za jednotlivé lokality Projektu ASZ. Kvalitativní metaanalýza dokumentů předcházela validace konzistence hodnotících zpráv z lokalit co do rozsahu, stáří nebo aplikovaných metod. Následně proběhla kvalitativní obsahová analýza, jejímž předmětem byla samotná obsahová analýza textů s účelem zodpovězení definovaných evaluačních otázek pomocí identifikace klíčových obsahů-sdělení a jejich hodnotící zbarvení. Při systematické analýze a kódování dokumentů byla využita kategorizace na základě hodnocení úspěšnosti realizovaných projektů – velmi úspěšné, úspěšné, spíše úspěšné, spíše neúspěšné, neúspěšné. Současně došlo k identifikaci dobré praxe a případných doporučení. Tento postup poskytl prostor pro kvantitativní analýzu výsledků a jejich úspěšnosti v jednotlivých oblastech. Současně byla provedena komparativní obsahová analýza, zkoumající četnost vybraných zjištění napříč lokalitami, která umožnila zhodnotit míru platnosti či zobecnitelnosti vybraných zjištění napříč lokalitami. Obsahová metaanalýza evaluačních zpráv Projektu ASZ z lokalit (dále také „EZ“) se stala základem i pro vyhodnocení kritérií 5U²⁸ a třech evaluačních úkolů. Kritéria hodnocení EZ po validaci se Zadavatelem byla:

- **Účelnost**
 - Celkové zhodnocení
 - Zhodnocení SPSZ
 - Realizace individuálních projektů lokálními partnery
 - Naplnění cílů
 - Přínos KPSVL/ASZ
 - Role lokálních konzultantů
- **Účinnost**
 - Navázání partnerství/spolupráce s ASZ
 - Průběh komunikace a managementu
 - Fungování lokálního partnerství
 - Zapojení partnerů
 - Mohlo být dosaženo lepšího výsledku?
 - Překážky spolupráce
- **Užitečnost**
 - Adresnost a relevance opatření
 - Konzistence opatření s potřebami
 - Koordinace a synergie na úrovni opatření
 - Negativní efekty KPSVL/spolupráce
- **Udržitelnost**
 - Finanční udržitelnost
 - Předpoklady a možnosti udržitelnosti výstupů
 - Spolupráce po odchodu ASZ z lokality
- **Zhodnocení činnosti Agentury v jednotlivých oblastech**
 - Bydlení
 - Zaměstnanost
 - Dluhy
 - Rodina, zdraví a volný čas
 - Prevence a bezpečnost
 - Sociální služby
 - Podpora komunikace

V SPSZ a TAP se Dodavatel hodnotil zejména konzistentnost vybraných opatření s analytickou částí dokumentů, tzn., zdali nedocházelo k opomíjení klíčových problémů lokality, výběr indikátorů pro naplnění cílů a opatření, ambicióznost a měřitelnost cílů, popř. způsob monitoringu.

²⁸ Úspornost byla z metaanalýzy dopadových evaluačních zpráv z lokalit vynechána vzhledem k tomu, že se této oblasti zprávy nevěnují.



Metaanalýza proběhla na 120 dokumentech, z toho 53 Evaluačních zprávách, 26 Strategických plánech sociálního začleňování (dále také „SPSZ“), 17 Vstupních analýzách a Situačních zprávách, 13 Tematických akčních plánech (dále také „TAP“) a dalších dokumentech. Seznam dokumentů je obsažen v kapitole 9, Seznam zdrojů.

Každá Hodnotící zpráva z lokality vždy přináší zjištění založená na jasně definovaném metodologickém přístupu sběru a analýze primárních a sekundárních zdrojů dat, jehož základem je kolem 7–12 polostrukturovaných a telefonických rozhovorů s lokálním pracovníkem / pracovníci ASZ a místními aktéry (např. zástupci samosprávy – vedení obce, sociální odbor apod.; zástupci NNO; zástupci OSPOD; obecní policie; zástupci Úřadu práce apod.), doplněných o robustní desk research dokumentů (např. Vstupní analýzy, výzkumy, SPSZ, TAP apod.) a analýzu dat (např. mapa exekucí, mapa kriminality, data MPSV, Úřadu práce, ČSÚ apod.). V některých případech byly hodnotící zprávy rozšířeny také o dotazníkové šetření v lokalitě. V této zprávě uvedená zjištění tedy vychází ze zjištění všech těchto výzkumných metod realizovaných v rámci tvorby evaluačních zpráv z lokality. V přeneseném smyslu se jedná o cca 530 zprostředkovaných rozhovorů s místními aktéry, analýzu stovek dokumentů a dalšího množství administrativních dat.

Individuální hloubkové rozhovory

Informace získané metaanalýzou byly následně ověřeny a doplněny o další data formou individuálních hloubkových rozhovorů. Výběr respondentů byl validován se Zadavatelem, seznam respondentů je součástí kapitoly 9. Cílem individuálních rozhovorů a následných fokusních skupin bylo také získat primární kvalitativní informace (doplňující sekundární data z analýzy dokumentů), osobní zkušenosti a názory relevantních aktérů (pracovníků ASZ i lokálních partnerů) nezbytné pro zhodnocení přínosu Projektu ASZ a zodpovězení evaluačních otázek formulovaných Zadavatelem.

Výběr respondentů proběhl ve spolupráci se Zadavatelem a řídil se dostupností respondentů (s „institucionální – kontinuální“ pamětí) a jejich relevancí pro vybraná lokální partnerství. Dalším klíčovým kritériem pro výběr respondentů bylo pokrytí příkladů dobré a špatné praxe. Vybraní respondenti tak reprezentovali jak úspěšné příklady lokálních partnerství, tak méně úspěšné příklady, aby bylo možné pojmenovat a popsat rizika a bariéry. Pro účely evaluačního úkolu 1 výběr vzorku obcí zapojených do evaluovaného Projektu ASZ a KPSVL probíhal ve spolupráci se Zadavatelem a na základě jeho zkušeností a doporučení. Výběr komparativního vzorku 6 párů obcí / měst (celkem tedy 12), kde proběhla komparativní analýza, byl obdobně validován a opakovaně upravován se Zadavatelem.

V souladu se zadávací dokumentací bude komparace provedena na vzorku minimálně šesti párů obcí odlišného kontextu (obce budou minimálně ve 4 různých krajích mimo Prahy) a velikosti:

- Alespoň dva páry měst s více než 40 000 obyvateli k 1. 1. 2019 v krajích Karlovarském, Ústeckém, Libereckém, Olomouckém nebo Moravskoslezském.
- Alespoň dva páry měst s 10 – 40 000 obyvatel k 1. 1. 2019, která jsou sídlem pověřeného obecního úřadu nebo úřadu obce s rozšířenou působností.
- Alespoň dva páry obcí s více než 3 000 a méně než 10 000 obyvateli k 1. 1. 2019.

Zároveň bylo přihlédnuto k výši indexu sociální vyloučení, kterým ASZ disponuje, který zahrnuje údaje jako počet vyplacených příspěvků na bydlení a na živobytí, procentuální podíl uchazečů o zaměstnání evidovaných Úřadem práce (dále také „ÚP“) déle než 6 měsíců aj. Dodavatel na základě těchto kritérií vybral a následně validoval se Zadavatelem tyto páry obcí:

Tabulka 7 Komparativní vzorek obcí

Počet obyvatel	Vybraná zapojená obec s ASZ	Vybraná nezapojená obec s ASZ	Kraj
> 40 000	Ostrava	Havířov	Moravskoslezský
> 40 000	Chomutov	Teplice	Ústecký
10 000 – 40 000	Písek	Tábor	Jihočeský



Počet obyvatel	Vybraná zapojená obec s ASZ	Vybraná nezapojená obec s ASZ	Kraj
10 000 – 40 000	Krnov	Český Těšín	Moravskoslezský
<10 000	Štětí	Lovosice	Ústecký
<10 000	Kraslice	Horní Slavkov	Karlovarský

Výběr respondentů pro hloubkové rozhovory sledoval cíl pokrýt široké spektrum aktérů zabývajících se problematikou sociálních věcí nebo romské integrace. Jako respondenti z řad místních aktérů byli vybíráni minimálně 4 zástupci:

- Místních úřadů (např. zástupci odboru sociálních věcí, radní pro sociální oblast, starosta/ka);
- Neziskových organizací poskytující sociální služby nebo komunitní práci;
- Orgánů státní správy (např. Úřad práce, policie ČR) či městské policie;
- V případě zapojených obcí s ASZ také příslušný lokální konzultant.

V období od prosince 2021 do dubna 2022 Deloitte realizoval celkem 66 individuálních a skupinových rozhovorů. Z toho 35 rozhovorů s regionálními metodičkami, lokálními konzultanty, místními aktéry, zástupci místních samospráv, NNO a státní správy za celkem 10 lokalit. Zjištění byla také nasycena 7 rozhovory pracovníky ASZ – s projektovou manažerkou, odbornou garantkou Projektu ASZ, odborným garantem evaluací, vedoucí oddělení strategické a odborné podpory, centrálním expertem na komunitní práci, metodičkou KPSVL a ředitelem ASZ. Pro účely EÚ1 – část B byla zjištění získána rozhovory s 24 místními aktéry nezapojených obcí (4 aktéři za každou vybranou lokalitu). Zjištění z rozhovorů se zástupci místních aktérů nezapojených obcí je nutné interpretovat ve světle všech metodologických omezení zvolených výzkumných metod. Ačkoli je vzorek respondentů reprezentativní, není vyčerpávající a nebylo v kapacitách evaluace tvrzení ověřovat. Dodavatel nedisponoval daty ani možnostmi data získat, aby mohl verifikovat např. existenci či rozsah SVL na území dané obce. V některých případech tak nebylo možné odlišit skutečnost od individuálního vnímání respondentů, zvláště v případě obcí s vysokým indexem sociálního vyloučení, kde často nebyla problematika SVL zdaleka vnímána jako zásadní. Zjištění z realizovaných rozhovorů mohou být zatížena případnými skrytými osobními nebo profesními zájmy respondentů, které nebylo možné v rámci rozhovorů identifikovat. Typicky se jedná o odlišné vnímání situace a způsobů řešení na jedné straně zástupců MÚ a na druhé NNO. Některé rozpory v jejich výpovědích by nicméně bylo možné dát na vrub právě nedostatečné komunikaci a koordinaci v lokalitách.

Rozhovory proběhly dle definovaných otázek a evaluačních okruhů, viz Příloha 1. Drtivá většina z nich proběhla online přes MS Teams. V průběhu realizace se nevyskytly žádné komplikace. Většina rozhovorů trvala mezi 45 a 90 minutami.

Fokusní skupiny

Dodavatel v souladu se zadávací dokumentací a smlouvou uskutečnil také 6 fokusních skupin (dále také „FS“) s pracovníky Regionálních center. Předmětem fokusních skupin bylo ověřit a zhodnotit přínosy ASZ v 6 tematických oblastech. Zjištění z metaanalýzy dokumentů byla validována a obohacena o znalosti a zkušenosti pracovníků regionálních center. Scénáře fokusních skupin byly validovány se Zadavatelem a jsou součástí Přílohy 2. Tematické oblasti FS byly stanoveny Zadavatelem následovně:

- Bydlení,
- Dluhy,
- Komunitní práce,
- Prevence a bezpečnost,
- Rodina a zdraví,
- Zaměstnanost.



Fokusní skupiny se uskutečnily online s využitím MS Teams za účasti lokálních konzultantů, regionálních metodiček či lokálních poradců pro danou oblast. Konečný výběr respondentů byl validován se Zadavatelem, seznam je uveden v kapitole 9, Seznam zdrojů.

Zjištění uvedená v této Zprávě proto vyplývají z metaanalýzy výše uvedených dokumentů, rozhovorů s respondenty a fokusních skupin. Kde to Dodavatel uznal za vhodné, uvádí přesný zdroj dat. Ve zbylých případech se jedná o kombinaci zjištění z metaanalýzy, rozhovorů a fokusních skupin. Vzhledem k tomu, že se Evaluační zprávy z lokalit ani ostatní dokumenty nezabývají okruhy organizační struktury ASZ, jsou zjištění v tomto evaluačním úkolu založena výhradně na vyjádřeních respondentů individuálních rozhovorů a fokusních skupin.



7 Zjištění

Následující kapitola obsahuje finální zjištění k jednotlivým evaluačním úkolům a evaluačním otázkám.

7.1 Evaluační úkol 1: Lokální partnerství

Předmětem Evaluačního úkolu 1 je v první řadě zhodnotit fungování, procesní a systémové nastavení, institucionální ukotvení, výsledky a přínosy lokálních partnerství ASZ. Toto hodnocení je založeno na kvantitativní analýze dostupných evaluačních zpráv za jednotlivé lokality a individuálních kvalitativních hloubkových rozhovorech s pracovníky Projektu ASZ.

7.1.1 Část A – Souhrnné zkušenosti s fungováním lokálních partnerství

Cílem části A prvního evaluačního úkolu je odpovědět na evaluační otázky a zhodnotit procesy přípravy, způsoby fungování a přínosy lokálních partnerství pro účely tvorby a naplňování politik sociálního začleňování a jejich efektů z pohledu účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti. Cílem hodnocení je identifikovat silné a slabé stránky a na základě analýzy definovat případná doporučení pro úpravu metody nebo její institucionální ukotvení.

Shrnutí

Lokální partnerství do lokalit nesporně přináší řadu pozitiv, jedním z nejdůležitějších přínosů je pak šíření narativu sociálního začleňování s ohledem na SVL. Intervence Agentury přispěly hlavně k ovlivňování vnímání a postojů místních aktérů ve vztahu k cílovým skupinám, identifikaci a analýze problémů a provázání lokálních aktérů. Díky vyjasněným a provázaným komunikačním kanálům došlo k prosítování do té doby ne vždy spolupracujících aktérů, u čehož lze očekávat pokračování i po ukončení Projektu ASZ. Ve většině zapojených obcí došlo k posílení vlastních kapacit lokálních partnerů, a to jak v oblasti strategického plánování, tak personálních kapacit na obecních úřadech a NNO. Nicméně, udržitelnost těchto kapacit po skončení individuálních projektů bez navazujícího financování je velmi ohrožena. Ve velké části partnerství došlo k realizaci individuálních projektů podpořených v rámci uzavřených výzev OPZ a navazujících výzev IROP. V rámci těchto individuálních projektů došlo k dalšímu navýšení kapacit aktérů, ale také realizaci celé řady aktivit a opatření, které měly přímý vliv na život jednotlivců žijících v daných obcích.

Ve všech lokalitách došlo k intenzivnímu strategickému plánování, což je většinou aktérů také vnímáno pozitivně, byť byl proces tvorby také časově a kapacitně náročný. Ne vždy se podařilo ustanovit pracovní skupiny v plnohodnotném zastoupení místních aktérů. Přijaté politiky sociálního začleňování (SPSZ, TAP) jsou z povahy věci kompromisními dokumenty, které mají za cíl pokrýt potřeby a problémy vyplývající z analýzy a zároveň nepřinášet natolik radikální opatření, která by znemožnila schválení dokumentů v zastupitelstvu nebo radě, **čímž se zmenšuje prostor pro řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů**. ASZ jako taková nemá pravomoc ani nástroje pro zajištění implementace SPSZ nebo TAPů, čímž se opět snižují správného zacílení návrhové části těchto dokumentů.

Celkově je obtížné v tuto chvíli spolupráci ASZ s lokalitami sumarizovat, efekty a dopady se liší případ od případu. Prvotní motivací obcí pro vstup do spolupráce bylo získání dodatečných finančních prostředků z fondů EU. V případech, kdy nebyly individuální projekty podpořeny, úměrně klesl i zájem obcí o spolupráci. Obdobně dosáhla spolupráce větších dopadů a efektů tam, kde již probíhalo např. komunitní plánování, místní akční plánování a bylo možné navázat na již existující procesy a koordinační aktivity, či kde byla rozvinutá síť navazujících služeb. Avšak zcela jasně vyplynulo, že při zahájení spolupráce je nutné si vždy s danou lokalitou vyjasnit očekávání, způsob fungování spolupráce atd., aby nedocházelo ke špatnému pochopení nebo z pohledu udržitelnosti zánik budované práce.



Zodpovězení evaluačních otázek

1. Jaký vliv mají lokální partnerství na realizaci participativních politik obcí v oblasti sociálního začleňování?

Lokální partnerství mají podle provedené analýzy významný přínos pro realizaci participativních politik obcí v oblasti sociálního začleňování. Nicméně z rozhovorů s pracovníky ASZ i lokálními partnery jejich vliv závisí na více podmínkách v lokalitě, zejména na zkušenosti s komunitním plánováním nebo pracovními skupinami (dále také „PS“) a velikosti obecního úřadu. V případě obcí, ve kterých není zvykem komunitně plánovat, je viděn velký přínos v setkávání všech zainteresovaných stran, k čemuž dříve nedocházelo. V lokalitách často chyběl motivátor a iniciátor těchto setkání, ať už z důvodu nedostatečné kapacity nebo chybějící tradice tohoto modelu tvorby politik, proto se tímto iniciátorem stal lokální konzultant. Díky lokálním partnerstvím a lokálním konzultantům (dále také „LK“) se v některých lokalitách stakeholderi poprvé setkali „u jednoho stolu“ a mohli probírat problémy lokalit a řešit je společně²⁹. Lokální partnerství mělo v lokalitách přínos zejména v edukaci o principu participativních politik obcí, přenosu dobré praxe tvorby politik a zapojení stakeholderů do přímého procesu. Přínosy Projektu ASZ shrnuje citát respondenta z Liberce: „bez Agentury bychom se horko, těžko posouvali, přináší know-how a svěží vítr. A na tom začátku bychom to bez těch konzultantů vůbec nezvládli. Ta spolupráce je perfektní, když by to vydrželo co nejdéle, budu rád.“³⁰

Míra zapojení obcí, jak vychází ze všech provedených analytických metod, do participativních procesů závisí i na osobních postojích a motivacích obecních úředníků a velikosti obce, resp. dostupných kapacit úřadu. V některých případech se i přes intervence Projektu ASZ nepodařilo překonat některé názorové neshody místních aktérů³¹ či konkurenční boj poskytovatelů soc. služeb³². Účastníci fokusních skupin dále uvedli, že až při vstupu do některých lokalit vyšla najevo postojová a názorová nejednotnost různých představitelů jednoho místního aktéra. Takovou typickou situací na obecních úřadech byl např. odlišný postoj vedení úřadu, odboru od jeho řadových zaměstnanců. Spolupráci s ASZ například prosadil „aktivnější“ náměstek/zastupitel postojům pracovníků sociálního odboru navzdory. V případě změny v politickém vedení obce pak skutečné postoje pracovníků obecních úřadů mohly zkomplikovat projektové aktivity a LK musel spolupráci opětovně začínat vyjednáváním i s těmito aktéry.³³

Průřezovou komplikací, která se při tvorbě participativních politik objevila, byl určitý resortismus jednotlivých odborů/oddělení na obecních úřadech. Jak uvedli účastníci fokusních skupin, uvnitř úřadů někdy vnímali „nechuť zaměstnanců odborů obcí se spojovat a řešit věci napříč...“ a naráželi na „...nepřehlednost ve všem, zároveň legislativní překážky v předávání informací.“ Tyto situace následně negativně ovlivňovaly koordinované řešení témat, která zasahovala do působnosti více odborů, např. bydlení či dluhy. Respondenti vnímali, že toto je oblast, kterou by ASZ mohla dále rozvíjet a obcím s ní pomoci – „zrovna ten přenos informací je něco co by ASZ mohla pomoci – nastavit model předávání informací, trojstranné spolupráce, dojít k nějakému modelu, jak to umožnit.“³⁴ Důležitým předpokladem pro nastavování takové spolupráce je nicméně dostatečná znalost státní a veřejné správy, která nebyla u všech LK samozřejmostí. LK v rámci fokusních skupin uváděli, že by uvítali poradce na tuto oblast, ideálně v podobě právníka, se kterým by takovou problematiku mohli konzultovat.³⁵

Účastníci FS Bydlení dále zhodnotili, že často k nim zástupci obecních úřadů nejsou zcela upřímní – „zdá se mi, že často nám odkývali všechno, ale v zákulisí se rozvíjeli jiné hry. Především ty politické a populistické. Takže pocit,

²⁹ Zejména v menších obcích, kde neprobíhá komunitní plánování. Nicméně i ve velkých městech jako je Ostrava došlo díky aktivitám Projektu ASZ ke koordinaci velkého počtu místních aktérů.

³⁰ EZ Liberec.

³¹ Např. Žďár nad Sázavou.

³² Např. Vsetín.

³³ Jak uvádí jeden z účastníků FS Bydlení - „po nástupu jsem postupně zjišťoval, že to, co se jevílo jako dané, byla nakonec jen vůle a příslib náměstka, a musel jsem přemlouvat a pracovat s lidmi, který nechtěli (spolupracovat).“

³⁴ FS Dluhy.

³⁵ Jak uvádí jeden z účastníků FS Dluhy – „když si třeba myslíme, že by něco šlo, pak přijde někdo, kdo nám řekne že to nejde. ASZ má jen jednoho právníka. Nefunguje pro nás, asi má nějaké jiné povinnosti.“



že jsme někde překonali odpor, nemusí být z mého pohledu vždy stoprocentní. Naopak někdy to byl velký boj proti odporu, ale to je na rozhodnutí obce, zda chce spolupracovat nebo ne. Potom nedává smysl, že jdou proti nám. Je to dobrovolné rozhodnutí jejich vedení.“

Doporučení:

Doplnění týmu nebo odborných kapacit ASZ o právníky a právní služby se specializací na oblast výkonu přenesené státní správy a samosprávy, sociálních věcí, bydlení, dluhů a insolvence.

2. Jaký přínos, evt. rizika lokálního partnerství, shledávají jednotliví lokální aktéři?

Následující zjištění vyplývají z realizovaných rozhovorů se zástupci místních aktérů, analýzy evaluačních zpráv z lokalit, vyjádření regionálních a lokálních pracovníků Projektu ASZ a zpětné vazby obcí v rámci kontextového dotazníkového šetření mezi obcemi z listopadu 2020 lze mezi aktéry oceňované přínosy Projektu ASZ zařadit např.:

- Projektové poradenství a možnost podpory individuálních projektů z uzavřených výzev KPSVL OPZ a výzev IROP;
- Výzkumná a analytická činnost, podpora evidence based přístupu při tvorbě politik;
- Odborná a metodická podpora, především v oblasti bydlení a zadluženosti;
- Tvorba Strategického plánu sociálního začleňování (dále „SPSZ“);
- Podpora procesů koordinace, včetně tvorby a koordinace Pracovních skupin;
- Posílení spolupráce v sociální oblasti mezi obcemi především v rámci jednotlivých mikroregionů;
- Zvýšení zájmu vedení obce o řešení problémů sociálního vyloučení, aktuálně výrazněji právě o oblast bydlení;
- Zvýšení kompetencí zástupců obcí ve způsobu získávání financí z dotačních titulů;
- Existence stávající minimální sítě sociálních služeb – sociální poradenství, služby sociální péče, služby sociální prevence;
- Vzájemná informovanost a zlepšené vztahy mezi jednotlivými poskytovateli sociálních služeb;
- Zavádění inovativních metod jako je komunitní práce nebo Housing First v oblasti bydlení.

Místní aktéři vnímají následující rizika Projektu ASZ:

- Absentující kompetence, možnosti a schopnosti ASZ tlumočit problémy obcí na národní úrovni a přicházet s legislativními návrhy řešení (zejména v oblasti bydlení a dluhů);
- ASZ není schopna poskytnout záruku podpory individuálních projektů a přizpůsobení dotačních titulů potřebám a možnostem obcí;
- Nedostatečná kontinuita a udržitelnost aktivit ASZ / Projektu ASZ, fluktuace lokálních konzultantů;
- Zahlcení lokálních aktérů aktivitami Projektu ASZ;

Přínosy

V drtivé většině případů je hlavní motivací pro vstup do lokálního partnerství přístup do uzavřených výzev operačních programů (dále také „OP“), jak uvádí pracovníci ASZ, ale i někteří lokální partneři. Podpora předložených individuálních projektů je proto ze strany lokálních aktérů nejčastěji skloňovaným přínosem spolupráce s ASZ. V některých případech je pak spolupráce vedení obcí zcela formální a investiční projekty jsou



brány jako možnost rekonstrukce stávajících objektů v majetku obce.³⁶ S tímto související přínos je i výzkumná a analytická činnost a následná tvorba SPSZ. Tvorba dalšího strategického rámce je využitelná pro případné pokrytí ex-ante kondicionalit v různých výzvách ESIF.

Jako další významný přínos bývá místními aktéry³⁷ hodnoceno nastavení spolupráce lokálních aktérů, nastavení a organizace pravidelných setkávání, sdílení informací, identifikace a popis problémů a návrhy řešení. V obcích, ve kterých probíhalo před navázáním spolupráce s ASZ komunitní plánování, má tento přínos nižší efekt, avšak i v těchto případech dochází k zapojení nových subjektů, které se do té doby nezapojovaly. Tím jsou zejména zástupci městské či státní policie, Úřadu práce či zaměstnavatelů. Účastníci FS také uváděli, že jejich přítomnost, komunikace s lokálními partnery, organizace PS atd. pomohla k odhalení nefungujících vztahů (např. obec-NNO/ÚP atd. – „v některých lokalitách byla ASZ facilitátorem a podařilo se téma otevřít, objasnit úhel pohledu každého z aktérů, v některých případech to vedlo ke konstruktivnímu nastavení vztahů.“

Zároveň dochází i k rozšíření na další sekundární cílové skupiny, pro které v dané lokalitě nebylo žádné pokrytí sociálními službami (např. osoby v exekucích, drogově závislí, osoby s duševním onemocněním aj.), ale i k propojení jednotlivých sociálních služeb, např. dluhové poradny, poradny pro vstup na trh práce, prevence kriminality apod.³⁸

Významným přínosem aktivit ASZ je vstupní analýza problémů a potřeb. Analytické výstupy mají přínos nejen pro místní samosprávy, ale další aktéry, např. neziskové organizace nebo Místní akční skupiny, které na zpracování obdobných studií nemají personální ani finanční kapacitu a velmi kvalitní výstupy ASZ dále využívají v rámci svých aktivit a žádostí o podporu ve výzvách ESIF. Navíc, jak uváděli účastníci FS, došlo tím také k podpoření evidence based přístupu k tvorbě politik na obcích. Dále také pracovníci regionálních center uváděli, že vstupní analýza, metoda stromování, hledání příčin a řešení problému a celkové využití koordinovaného přístupu přispělo k strukturovanému přemýšlení nad jednotlivými tématy – „toto se dosud nedělo v žádné z lokalit, ve kterých jsem působila.“

V neposlední řadě lze za přínos ASZ v lokalitách jednoznačně označit i rozšíření povědomí o aspektech, formách a cílových skupinách sociálního vyloučení. Spolupráce s ASZ je přínosná i pro změnu postojů a vnímání sociálního vyloučení a cílových skupin především mezi zástupci veřejné a státní správy, kteří se k cílovým skupinám dříve často stavěli spíše odmítavě, jak uvádí pracovníci ASZ ale i lokální partneři. Tím, že ASZ do lokality přináší tato témata sociálního začleňování zároveň podporuje pozici sociálního odboru v očích zastupitelstva.³⁹ Ať už se jedná o podporu pro řešení daných problémů, nebo přinášení témat, která nemusí být tak „politicky“ zajímavá. Změna postojů nicméně zůstává jako dlouhodobý a obtížný, nicméně nutný proces.

Rizika

Snížení motivace lokálních aktérů kvůli neúspěšným nebo neschváleným žádostem o podporu z výzev ESIF je velkým rizikem lokálních partnerství, jak vyplynulo zejména z analýzy hodnotících zpráv a jak dále potvrzují pracovníci ASZ. Přístup k finančním prostředkům výzev bývá primární motivací pro vstup do lokálního partnerství a neúspěšnost aktérům snižuje motivaci ke spolupráci s ASZ nebo v nich může vyvolávat až frustraci.⁴⁰ V nejhorším případě se aktér může stát pasivním nebo z partnerství zcela odejít. Zároveň při tvorbě SPSZ docházelo k plánování opatření tak, aby byla vzájemně synergická a jejich efekt se násobil. V případě

³⁶ Např. Jesenicko.

³⁷ Do určité míry je toto hodnocení zprostředkováno lokálními konzultanty a regionálními metodičkami, metodiky.

³⁸ Dobrou praxí jsou zde České Velenice, ve kterých se díky spolupráci podařilo přivést do lokality šest neziskových organizací. Zároveň všechny sídlí v jedné budově, čímž je pro ně spolupráce jednodušší, probíhá mezi nimi intenzivní komunikace a spolupráce a daří se jim kolem klienta vytvářet komplexní podpůrnou síť.

³⁹ V rámci FS Zaměstnanost toto zaznělo v případě Brna. Daný regionální pracovník uváděl, že bez ASZ a podpořených individuálních projektů by všechny prospěšné aktivity byly potlačeny. A díky těmto individuálním projektům se podařilo změnit postoje nového politického vedení

⁴⁰ Např. Chodov.



nerealizování některých individuálních projektů (nebyly nakonec předloženy žádosti, nebo nebyly podpořeny), tj. opatření, nebo jejich značné úpravě se synergie a účinnost spolupráce snížila.

V zapojených obcích se někteří aktéři účastní více paralelně běžících iniciativ (Pracovní skupiny ve spolupráci s ASZ, Komunitní plánování, plánování sociálních služeb, MAS, administrace projektů z ESIF apod.), v rámci nichž plní schválená opatření, vykazují administrativní činnosti atd., které představují zahlcení dostupných kapacit⁴¹. V rámci setkání PS je nutné být co nejvíce efektivní a zbytečně nezatěžovat již vytižené aktéry dodatečnými a administrativními aktivitami Projektu ASZ. Tento problém nastával například v lokalitách s vysokou fluktuací lokálních konzultantů. Závěrem se projevuje jako riziko jak nedostatečná komunikace směrem k cílovým skupinám (včetně jejich ne-zapojení do aktivit a plánování⁴²), tak směrem k majoritní populaci. Ze strany majority pak může znít nesouhlas s věnováním pozornosti a finančních prostředků směrem k určitým cílovým skupinám, zvláště pak romské menšině, jako se tomu stalo např. v Českých Velenicích.

Doporučení:

Od počátku Projektu ASZ je nutné komunikování pozitivních dopadů sociálního začlenění na celou obec a její obyvatele, aby se neprohlubovalo případné neporozumění mezi skupinami obyvatel lokalit.

Podpořit kontinuitu a konzistenci práce v lokalitě minimalizací fluktuace lokálních konzultantů, podpořit LK školením na komunikační dovednosti a podpořit implementaci komunikačních strategií v lokalitách.

Zvýšit mediální prezenci ASZ, respektive MMR ve veřejném prostoru s cílem popularizovat témata sociálního začleňování.

3. Navýšili lokální partneři díky intervenci Agentury své kapacity? Posílili partneři své schopnosti reagovat na potřeby jedinců ze sociálně vyloučených lokalit (SVL)?

Ve většině zapojených obcí došlo k posílení vlastních kapacit lokálních partnerů, a to jak v oblasti strategického plánování, tak personálních kapacit na obecních úřadech a NNO. Na obecních úřadech se jednalo o alokaci poměrných úvazků na manažery SPSZ, tyto osoby se tak stávaly kontaktní a spolupracující osobou pro ASZ. Samotné fungování manažerů SPSZ na obcích bylo a je nicméně individuální, závislé na osobních postojích a schopnostech konkrétních pracovníků. Účastníci FS Zaměstnanost například uváděli, že s touto pozicí nemají tak dobrou zkušenost – „jsou to úředníci, udělají zápis, rozešlou maily, ale nejsou nositeli tématu. Nemá to hloubku, téma to dál neposouvá, ani to nemají navázané na odborníky. Je tam mizivá udržitelnost na úrovni toho tématu... Manažer soc. začleňování nikdy nemůže být odborníkem na tolik oblastí jako je ASZ.“ Z uvedeného tvrzení je tedy zřejmé, že pozice manažera SPSZ nedokáže zdaleka odborně pokrýt všechny potřebné tematické oblasti sociálního začleňování a je vhodné ji kombinovat s poradenstvím odborníků.

V případě NNO, některé individuální projekty využily pro vyzkoušení, kolik úvazků potřebují a získání zpětné vazby, např. Člověk v Tísni Kraslice. Nicméně pokud po ukončení financování individuálním projektem nedojde k zapojení organizace do krajské sítě služeb, většinou buď své kapacity sníží, nebo se z lokality stáhnou, jako tomu bylo před individuálními projekty. Udržitelnost těchto kapacit po skončení individuálních projektů bez navazujícího financování je velmi ohrožena.

Podpořené individuální projekty připravené v rámci SPSZ jednoznačně reagovaly na potřeby jedinců z SVL, např. dluhové poradny, azylové domy, sociální bydlení apod. NNO začaly dělat některé individuální projekty a aktivity díky spolupráci s ASZ jiným způsobem. Docházelo k inovacím, inspiraci novými postupy a přístupy, provázání více služeb, lepší koordinaci s dalšími lokálními aktéry atd. Efekt na jedince je proto nesporný, avšak dopad na SVL jako celek je v tuto chvíli těžko vyhodnotitelný⁴³. Navíc je zde klíčový monitoring dopadů

⁴¹ V rámci rozhovorů s lokálními partnery byl tento problém zmíněn, avšak postupně docházelo či dochází ke spojení skupin a začlenění do již zavedených struktur.

⁴² K největšímu zapojení cílových skupin dochází v iniciační analytické fázi mapování potřeb cílových skupin a následně v rámci omezeného počtu aktivit, např. setkávání zástupců města s představiteli některých SVL – např. Žďár n.S. Celkově je ale zapojení problematické, souvisí s možnostmi vytvoření jádrových skupin v rámci komunitní terénní práce.

⁴³ Potvrdila většina dotázaných pracovníků ASZ i lokálních partnerů.



individuálních projektů a služeb. Individuální projekty ve většině případů nemají stanovené žádné dopadové indikátory a organizace či obec toto nemonitoruje, nicméně taková tvrdá data by velmi silně posílila pozici subjektů a bylo by snazší odůvodnit potřebnost jejich pokračování pro politické představitele obcí a krajů. Z fokusních skupin vyplývalo, že v obcích přetrvává strach se k jakýmkoliv cílovým hodnotám zavazovat, často z toho důvodu, že nejsou dominantním aktérem, který danou problematiku ovlivňuje (např. zaměstnanost silně závisí na hospodářském rozvoji celé země).

Avšak je nutné podotknout, jak uváděli účastníci FS Zaměstnanost, že ne ve všech případech individuálních projektů se podařil záměr zcela naplnit. Regionální pracovníci uváděli, že velmi závisí na umístění dané obce, protože odlehlejší obce nemají personální kapacity na to, aby spolupráce s ASZ šla natolik do hloubky, jak by bylo zapotřebí. Tyto obce trpí na tzv. „odliv mozků“ – „i když (individuální) projekt na papíře vypadá dobře, tak je problém sehnat silné pracovníky realizátory a koordinátory a nejde to pak tak dobře realizovat. Ve velkých městech je toho potenciálu hodně, čím menší a odlehlejší obce tak tam nejsou ti lidé, kteří by to realizovali“ (FS Zaměstnanost).

Doporučení:

Navazující Projekt ASZ a aktivity ASZ by měly zahrnout krajské úřady do svých projektů jako jednu z cílových skupin za účelem koordinace udržitelnosti financování nově etablovaných služeb a komunitní práce. Zapojit nebo alespoň informovat krajské úřady o vytvářených lokálních partnerstvích a jejich přínosech. Přínosy NNO dokumentovat tvrdými daty a dobrou praxí.

4. Nastalo díky posíleným kapacitám lokálního partnerství zlepšení situace sociálně vyloučených osob? Pokud ano, je možné považovat toto za důsledek intervence Agentury?

Jak je již uvedeno výše u 3. evaluační otázky, lokální aktéři skutečně kapacity navyšovali. V případě NNO se díky navýšeným kapacitám mohli věnovat více klientům a ve většině dostupných evaluačních zprávách lokalit je detailně popsáno, kolik klientů prošlo jednotlivými službami podpořených individuálních projektů organizací apod. Nicméně evaluovaný Projekt ASZ neměl nastaveny výsledkové nebo dopadové indikátory, ani jejich cílové hodnoty pro konec Projektu ASZ. Zároveň cílovými skupinami aktivit Projektu ASZ jsou místní aktéři a výsledkem Projektu ASZ mají být primárně nastavené procesy, strategické plány a opatření, nikoli jejich bezprostřední dopad, který ani nelze v tak krátkém časovém odstupu hodnotit. Dopad opatření SPSZ lze předpokládat až s mnohaletou odloženou účinností, při souhrě široké škály předpokladů.

Jak vyplynulo z metaanalýzy evaluačních zpráv a bylo následně ověřeno v rámci rozhovorů a fokusních skupin s pracovníky ASZ, synergický efekt opatření je velmi dobrý, koncové uživatele se daří propojovat v rámci tematických oblastí i propojovat tematické oblasti v rámci individuálních projektů. Nicméně je nutné uvést, že i přes snahu o komplexní řešení se daří dosáhnout přínosů často jen v určité části sociálního vyloučení.⁴⁴ Zvláště potřebnými a pro obce náročnými oblastmi jsou bydlení a zadlužování. Přístup KPSVL byl pro některé lokality příliš komplikovaný, zejména v lokalitách, kde do té doby nebyly žádné NNO nebo kde nebyla zkušenost se strategickým komplexním plánováním. Intervence Agentury přispěla k hlavně přenastavení vnímání cílové skupiny, identifikaci a analýze problémů, provázání lokálních aktérů atd., což bude přetrvávat i po ukončení Projektu ASZ a může dále vyústit ve zlepšení situace sociálně vyloučených osob.

V některých lokalitách, např. ve Žďáru nad Sázavou se do konce období implementace SPSZ nepodařilo naplnit ani jeden ze specifických cílů stanovených v SPSZ⁴⁵, v tomto případě týkajících se zřízení/výstavby sociálních bytů, nebyl vytvořen systém prostupného bydlení, a tudíž ani zásady a metodika přidělování sociálních bytů. V rámci

⁴⁴ Tento závěr prokazatelně potvrzuje analýza evaluačních zpráv z lokalit, nicméně potvrzeno i mnoha rozhovory s pracovníky ASZ i lokálními partnery.

⁴⁵ Mezi hlavní důvody patří např. rigidita některých odborů města vůči změnám a nutným intervencím ve prospěch sociálně znevýhodněných; Slabší politická vůle k realizaci razantních systémových změn v bytové politice; Pomalejší tempo v prosazování záměrů SPSZ; Nedostatečná spolupráce mezi institucionálními aktéry v oblasti řešení dluhů na nájemném a souvisejících službách.



hodnocení vývoje stavu sociálního vyloučení ve Žďáru n. S. bylo zjištěno, že se v průběhu spolupráce města s ASZ (2016–2020) kvantitativní rozsah a rozmístění sociálního vyloučení ve městě v podstatě nezměnil.⁴⁶

Jiná situace je např. v Liberci, kde díky realizaci komplexního spektra opatření podporujících sociální začleňování došlo dle EZ ke snížení míry sociálního vyloučení ve městě.⁴⁷ Místní aktéři reagují na průběžná zjištění, což přispívá k lepšímu zacílení intervencí. Příkladem je přesouvání pozornosti z dostupného bydlení na koncepci Housing First. V rámci tohoto procesu bylo provedeno detailní šetření situace bydlení v Liberci. Obec si zadává výzkumy, reaguje na jejich zjištění, vede dialog se znalostními aktéry (ASZ, Platforma pro sociální bydlení). Obdobně je tomu i ve Štětí, kde se od roku 2016 situace ve sledovaných indikátorech sociálního vyloučení výrazně zlepšila. Bylo prokázáno, že se zvýšila stabilita bydlení ohrožených domácností a snížil počet substandardních ubytovacích kapacit. V Písku se dokonce podařilo zrušit jednu ze sociálně vyloučených lokalit, kterou byl obecní objekt. Podle výpovědí lokálních aktérů by pravděpodobně ke zrušení v budoucnu došlo, avšak pracovní skupiny ASZ jim poskytly prostor pro hledání řešení. Některým aktérům ale přišlo, že SVL byla rozpuštěna bez dostatečného řešení, kam se daní obyvatelé přestěhují.

Jak vyplynulo ze všech hodnotících zpráv z lokalit a jak bylo následně potvrzeno v rámci provedených rozhovorů i fokusních skupin, je velmi obtížné, ne-li nemožné s přesností vyhodnotit dopad aktivit a navýšených kapacit na situaci v SVL. K efektům na životní situace a v některých případech i celou SVL nesporně dochází, zvláště právě díky navýšeným kapacitám a podpořeným individuálním projektům z navazujících výzev OPZ, ale tyto efekty není možné kvantifikovat. Dle hodnotících zpráv i vyjádření respondentů rozhovorů a fokusních skupin je hlavní příčinou změn v SVL obecný trend ekonomického růstu, zvyšování minimální mzdy a legislativních změn.⁴⁸

Nesporným přínosem v řadě lokalit je změna postojů a vnímání sociálně vyloučených lokalit místními aktéry, případně i širší veřejností. Díky empirickému a exaktnímu přístupu ASZ k identifikaci problémů spojených se sociálním vyloučením a jejich příčin v lokalitách, participativnímu a koordinovanému návrhu opatření došlo v řadě obcí k demytizaci SVL a částečné destigmatizaci jejich obyvatel. Díky analýze a prezentaci dat např. o kriminalitě se podařilo v některých lokalitách dekomponovat stereotypy o nebezpečnosti SVL.⁴⁹

Doporučení:

V rámci SPSZ zavést jako integrální část monitorovací rámec pro hodnocení plnění SPSZ, hodnocení přínosů, (nezamýšlených) efektů a dopadů opatření SPSZ. Monitorovací rámec by měl zahrnovat dopadové indikátory s cílovými hodnotami, monitorovací ukazatele s milníky pro sledování plnění SPSZ a průběžných výsledků. Monitorovací plán musí definovat datové zdroje, zodpovědnosti, frekvenci sběru a vyhodnocování dat a jejich publikování. Inspirací pro návrh datových zdrojů a metodologického přístupu jejich sběru mohou být vstupní analýzy, které datové zdroje pojmenovávají. Ačkoli v současné době nejsou dopadové indikátory závazné a s jejich plněním není svázána finanční podpora, mohou poskytnout základní referenční rámec pro sledování dopadu opatření.

5. Přistoupili v průběhu trvajících lokálního partnerství noví členové, kteří nyní realizují projekt, s podporou z ESIF?

Ze všech využitých analytických metod vyplynulo, že v některých lokalitách, kde chybělo pokrytí určité potřeby, se podařilo přivést neziskovou organizaci zabývající se problematikou a potřebu pokrýt. V některých případech se jednalo o dojíždění z vedlejší obce, kde již organizace působila, nebo přivedení zcela nové organizace. V rámci evaluovaného Projektu ASZ docházelo průběžně k jednání s krajskými úřady o zařazení služeb do krajské sítě

⁴⁶ EZ Žďár nad Sázavou.

⁴⁷ I snížení hodnoty na škále indexu sociálního vyloučení.

⁴⁸ Např. změna insolvenčního zákona, změny zákona o státní sociální podpoře s vlivem na výpočet příspěvku na bydlení, změna školského zákona či změna zákona o pomoci v hmotné nouzi.

⁴⁹ Např. Moravský Beroun.



sociálních služeb, ne vždy však tato jednání byla úspěšná. Kraje obecně nejsou nakloněny rozšiřování sítě služeb z důvodu omezeného rozpočtu pro jejich financování, např. Ústecký kraj.

Z výsledků se ukazuje, že v některých případech bylo zapojení zástupců soukromého sektoru jako nedostatečné.⁵⁰

Doporučení:

Vyjednání zařazení nebo rozšíření služeb pro danou obec s krajským úřadem do krajské sítě služeb s nárokem na mandatorní financování. Revize krajského přerozdělování finančních prostředků pro sociální a komunitní služby, revize rozdělení finančních prostředků mezi kraje dle počtu osob v SVL a následná vyšší podpora znevýhodněných regionů (zvláště Karlovarského a Ústeckého kraje).

6. Lze vysledovat pozitivní vliv Agentury na činnost aktérů, kteří jsou členové lokálního partnerství? Spatřujete přínos činnosti Agentury spíše v poskytování metodické podpory nebo v zprostředkování finančních zdrojů z ESIF pro klíčové aktéry v lokalitách?

Vliv aktivit Projektů ASZ na činnost aktérů se lišil dle lokalit. Klíčovým faktorem změn v činnosti aktérů byla kromě osobních postojů konkrétních úředníků a lidí především dostupnost interních kapacit aktérů (např. počet zaměstnanců relevantních odborů obecních úřadů, kapacit místních úřadů práce, obecní policie apod.) a dostupnost služeb (např. sociálních služeb, terénních služeb poskytovaných NNO apod.).⁵¹ Z analýzy hodnotících zpráv a realizovaných rozhovorů lze dovodit, že vliv byl spíše pozitivní s různou mírou intenzity v různých lokalitách, a to v oblasti zintenzivnění komunikace mezi místními aktéry a větší provázanosti jejich aktivit. Typickým příkladem je provázání např. místních úřadů práce se sociálními odbory, které po vstupu ASZ do lokality začali intenzivněji komunikovat. ASZ přivádí inovativní nebo vylepšené přístupy k činnostem jednotlivých aktérů (zejména NNO⁵² a sociálním pracovníkům obecních úřadů, např. přístupy ke komunitní práci), pomáhá činnosti propojovat a zároveň uvědomovat si důležitost koordinace a komplexního uchopení problematiky SVL.⁵³ Zmíněné přínosy jsou navíc udržitelnější než financování z podpořených individuálních projektů⁵⁴.

Jak vyplynulo z analýzy hodnotících zpráv, realizovaných rozhovorů i fokusních skupin, zprostředkování finančních zdrojů z ESIF bývá primární motivací pro zapojení obcí do spolupráce s ASZ. Velká část obcí vstupovala do spolupráce s ASZ s očekáváním projektového a dotačního poradenství. Vedení obcí přitom často vycházela ze svých předešlých zkušeností s ASZ, která v minulosti informovala obce o dostupných relevantních programech podpory z IROP, OPZ a dalších zdrojů⁵⁵. Tím, že ASZ nemohla a neměla tento druh informací, stávala se pro řadu vedení obcí irelevantní. Úspěšně podpořené individuální projekty v rámci navazujících výzev OPZ jsou místními samosprávami také nejpozitivněji hodnoceným přínosem spolupráce s ASZ. Kladné hodnocení přínosů ASZ ze strany obcí naopak klesá s klesající úspěšností předložených individuálních projektů v těchto výzvách. Řada obcí také negativně vnímá administrativu spojenou s podpořenými individuálními projekty. Významně negativní dopad na vnímání ASZ v lokalitách má i fluktuace osob na pozicích lokálních konzultantů.⁵⁶ Celkově je ale nutné pracovat i s konceptem udržitelnosti těchto přínosů v době po ukončení spolupráce s ASZ, kde udržitelnější jsou spíše opatření nevázaná na projektové financování, které navíc z dlouhodobého hlediska mohou situaci SVL výrazně pomoci.

⁵⁰ Např. Kadaň.

⁵¹ Jak vyplynulo ze všech provedených analytických metod.

⁵² Např. vytvoření dluhové poradny v Krnově, která ve městě předtím nebyla, ani dluhový poradce.

⁵³ Např. EZ Břeclav - „v (individuálních) projektech bylo realizováno několik inovativních prvků, byla nově navázána a nastavena meziinstitucionální spolupráce, díky individuálním projektům se podařilo zaměstnat v Břeclavi širokou škálu expertů, kteří klientům poskytovali komplexní podporu.“

⁵⁴ Např. došlo k přenosu dobré praxe na jeden z dotázaných městských úřadů. Kdy respondentka oslovila místní lékaře s tím, jaké sociální služby ve městě jsou a jak mohou jejich pacientům pomoci. Tento styl komunikace by ji do spolupráce s ASZ nenapadl a ve finále byl efektivní.

⁵⁵ Obce po přesunu ASZ na MMR logicky očekávaly včasné a detailní informace o dostupné podpoře IROP.

⁵⁶ EZ Chodov.



Většina dotázaných respondentů (ať z řad ASZ či místních aktérů) se shodovala, že odbornost ASZ byla na počátku spolupráce přínosem. Avšak postupně docházelo ke ztrátě této odbornosti, ať už změnou ve vedoucích pracovnících ASZ či RC, ale i častou výměnou LK a prolukami mezi jejich obsazením. Fluktuací pracovníků se navíc ztrácí důvěra lokálních partnerů v ASZ a kontinuita spolupráce. Často docházelo k výměně LK bez možnosti předání informací či zapracování v lokalitě a toto „zaškolení“ pak padalo na samotné lokální partnery, zejména pracovníky sociálních odborů, např. Ostrava či Písek.

V rámci Projektu ASZ v lokalitách došlo k řadě pozitivních vlivů. Např. v Moravském Berouně se díky zásahu lokálních konzultantů podařilo odvrátit zavedení opatření obecné povahy, pracovní skupina nakonec rozhodla před bezdoplatkovou zónou upřednostnit koordinovaný systém podpůrných opatření nebo v Písku se podařilo zrušit jednu SVL. Z fokusní skupiny Zaměstnanost vyplynulo, že v mimořádných případech se pracovníci ASZ museli na přípravě projektových žádostí podílet více, než bylo v popisu jejich práce. Následně však ani nedostávali informace o průběhu a přínosech podpořených individuálních projektů - „my jsme jim pomohli k penězům a už jsme neměli vliv na realizaci a třeba ani informace o tom. Chyběl tam monitoring dopadů těch poskytnutých peněz do lokality.“

Doporučení:

Aby ASZ zůstala pro obce zajímavým partnerem, je žádoucí, aby disponovala včasnými a detailními informacemi o plánovaných výzvách a jejich podmínkách v rámci dotačních titulů (především IROP a OPZ, ale také ÚV, Norské fondy a další) ve vztahu ke všem tematickým oblastem SVL (bydlení, kriminalita, zaměstnanost, rodina zdraví atd.).

ASZ by zároveň měla usilovat o minimalizaci fluktuace lokálních konzultantů, případně zajistit efektivnější adaptační období a školení po nástupu nových zaměstnanců, předávání agendy a zajistit vysokou odbornost a kapacity centrálních expertů.

7. Identifikuje vstupní analýza (VA) nebo tematický výzkum (TV) klíčové problémy a témata k řešení?

Analytická práce připravovaná ze strany ASZ, ať se jedná o vstupní analýzu, tematický výzkum nebo analytickou část SPSZ, je velmi podrobně a komplexně zpracována. Analytické výstupy jsou i jedním z přínosů spolupráce s ASZ, který ve velké míře zmiňují lokální partneři, jak vyplynulo ze zpětnovazebních dotazníkových šetřeních v lokalitách⁵⁷ nebo bylo zjištěno v rámci evaluací v lokalitách. Veškeré analytické výstupy identifikují klíčové problémy a témata k řešení.

Nicméně v rámci metaanalýzy byly zjištěny určité nekonzistentnosti. Některé TAP jsou mnohem rozsáhlejší než jiné, např. TAP Litvínov obsahuje analytickou část pouze na 2 strany, kdežto např. do počtu obyvatel dvojnásobně menší Nový Bor má v TAP tuto část mnohonásobně delší (19 stran). Důvodem této nekonzistentnosti jsou nedostatečné časové kapacity na realizaci analytických šetření, TAP vznikaly v jeden okamžik a došlo k prioritizaci výzkumů pouze v určitých lokalitách.

Doporučení:

Sjednotit metodické postupy ke zpracování strategických dokumentů napříč RC, např. tvorbou jednotného metodického prostředí.

8. Reaguje přijatá politika (SPSZ, Tematický akční plán – dále „TAP“) na nejzávažnější problémy podle VA nebo TV?

Strategické plány sociálního začleňování obsahují velmi komplexní a robustní analytickou část, kterou zpracovává ASZ a na kterou navazuje návrhová část, kterou zpracovává obec/pracovní skupiny. Přijaté politiky (SPSZ, TAP) jsou z povahy věci kompromisními dokumenty, které mají za cíl pokrýt potřeby a problémy vyplývající z analýzy a zároveň nepřinášet natolik radikální opatření, která by znemožnila schválení dokumentů v zastupitelstvu

⁵⁷ Např. ve Žďáru nad Sázavou, nebo v rámci šetření mezi obcemi realizované ASZ v roce 2020.



nebo radě. Přijaté a implementované politiky a opatření jsou navíc determinovány finančními dopady opatření na rozpočet obce a dalších aktérů. Ze strany obcí, jak vyplynulo z analýzy SPSZ a hodnotících zpráv a rozhovorů s pracovníky ASZ, tak bývají prioritizována opatření bez dopadu na obecní rozpočet, případně se dá na daná opatření získat podpora z ESIF. Typickým příkladem je oblast bydlení, která ve strategických plánech nedosahuje takové vážnosti, jaké by si dle skutečných problémů zasloužila. Naopak často preferovanou oblastí zájmu ze strany obcí je, podle regionálních metodických a lokálních konzultantů, prevence kriminality, která spíše než z reálných problémů, odráží postoje voličů.⁵⁸ Dalším faktorem je, že ASZ jako taková nemá pravomoc ani nástroje pro zajištění implementace SPSZ nebo TAPů, čímž se opět snižuje správné zacílení návrhové části těchto dokumentů, např. v případě Kraslic. V SPSZ Kraslic se některé oblasti neobjevují vůbec, např. trestná činnost, trávení volného času mládeže apod., návrhová část dokumentu je podrobně zpracována, avšak zúžena pouze na hlavní definované problémy. Nicméně s ohledem na „politiku možného“ je i tato kompromisní profilace strategických plánů částečným úspěchem a v případě úspěšné implementace může vést v dalším období k rozšíření priorit o vážnější problémy. Jednoznačným přínosem strategických plánů je každopádně zamezení segregáčnických tendencí a opatření, ke kterým by bez přispění ASZ mohlo v obcích docházet.

Nedostatkem SPSZ zmiňovaným v evaluačních zprávách je absence definice očekávaných dopadů, výsledkových a dopadových indikátorů s cílovými hodnotami. Vyhodnocení dopadu SPSZ na SVL je tudíž velmi obtížné. Navíc pracovníci regionálních center uváděli, neměli při stanovování indikátorů potřebnou metodickou podporu pro stanovení žádoucích dopadových indikátorů.

Dalším nedostatkem spojeným s SPSZ, je nízká vymahatelnost některých opatření, jež v době tvorby Strategického plánu nebyla přiřazena konkrétní osobě či specifické instituci. Jako příklad takového opatření uvedl jeden z lokálních aktérů analýzu bydlení, kterou se dosud nepodařilo a pravděpodobně ani nepodaří zrealizovat, protože se k ní dle slov příslušného aktéra „nikdo nehlásí“. Z evaluačního šetření pak souhrnně vyplynulo, že někteří lokální aktéři, především z řad politických představitelů města, nepovažují SPSZ za dostatečně závazný dokument, a tudíž není na jeho naplňování vyvíjen odpovídající tlak.⁵⁹ Některé, ale ne všechny SPSZ navíc obsahují plán evaluace, tj. určení rolí a obsahu hodnocení, a role nejsou rozděleny všude stejně. Např. v případě České Kamenice je role monitoringu a evaluace SPSZ čistě na ASZ, kdežto v sokolovském SPSZ jsou role připsány jak lokálnímu konzultantovi, tak manažerovi SPSZ a zároveň PS Projekty.

Doporučení:

Předložit návrh zákona o ASZ, kterým by byly ASZ svěřeny kompetence a pravomoci v oblasti formulace a dohledu nad implementací strategických plánů sociálního začleňování. Předložit novelu zákona umožňující normativní – tabulkové financování systemizovaných pracovních míst umožňující výkon svěřených agend ze státního rozpočtu.

Sjednotit metodické postupy ke zpracování strategických dokumentů napříč RC, např. tvorbou jednotného metodického prostředí (např., které prvky by měl SPSZ obsahovat jako je zakomponování gescí, monitoringu a evaluace). Zavést pozici poradce/expert na dopadové indikátory, který by LK mohl metodicky vést v nastavování dopadových indikátorů SPSZ či TAP, popř. tuto funkci přidělit oddělení výzkumu a evaluací. Tato pozice by měla být také hrazena ze státního rozpočtu, nikoli na projektové bázi.

9. Seznamují se členové lokálního partnerství se zjištěními z evaluační zprávy a promítají je do své další činnosti na úrovni vzájemné spolupráce nebo v činnostech jednotlivých členů?

V rámci rozhovorů s lokálními partnery se prokázalo, že ti, kteří v evaluačních zprávách figurovali jako respondenti, evaluační zprávu četli, popř. připomínkovali. Nicméně žádný z dotázaných evaluační zprávu nepovažoval za něco překvapivého a do své další činnosti ji významně nepromítají. Evaluační zprávy jsou

⁵⁸ Toto potvrzuje i následující citace jedné z dotázaných zástupkyň městského úřadu – „co se týká bezpečnosti (asistentů prevence kriminality), individuální projekty končí teď na konci roku a město řeklo, že si je zatím podrží. Bezpečnost je hodně vidět kvůli občanům... kvůli nim si to město podrží.“

⁵⁹ EZ Žatec



dokumentem ASZ a formulovaná doporučení nejsou pro lokální partnery závazná, zároveň jsou spíše obecného rázu vůči celému lokálnímu partnerství, a ne na míru jednotlivým partnerům.

7.1.2 Část B – Hodnocení lokálního partnerství ve srovnání s jinými způsoby řešení sociálního vyloučení

Cílem části B prvního Evaluačního úkolu je porovnat přínosy uplatnění KPSVL s praxí v obcích podobných charakteristik, které využívají jiných nástrojů pro řešení sociální integrace než metodiky koordinovaného přístupu. Z velké části se jedná o projektově orientovanou sociální inkluzi s oporou v odlišně definovaných strategických materiálech. Cílem této části je proto porovnat přínosy KPSVL ve vztahu k jiným uplatňovaným nebo opomíjeným nástrojům řešení sociálního vyloučení.

Shrnutí

Z provedeného šetření nelze jednoznačně porovnat přínosy Projektu ASZ s odlišnými přístupy nezapojených obcí. Zkušenost a praxe se liší v každé z dotazovaných obcí, zapojených i nezapojených. Společným jmenovatelem je ale jednoznačně kvalita probíhajícího komunitního plánování a podpora ze strany vedení obce. V nezapojených obcích, kde je dlouhodobá dobrá zkušenost s komunitním plánováním nebo místní akční skupinou se intenzita, metody a přínosy síťování a koordinace velmi blíží těm u zapojených obcí v Projektu ASZ. Naopak u obcí, kde tato zkušenost není, nebo tomu politické vedení obce není nakloněno, by zapojení do spolupráce s ASZ mohlo být velmi přínosné. Jako nejrelevantnější se pak jeví podpora detailní vstupní analýzy a následného hodnocení účinnosti inkluzivních nástrojů, sdílení zkušeností a dobré praxe.

Z realizovaných rozhovorů se zástupci různých místních aktérů nezapojených obcí vyplynulo jejich rozdílné vnímání problematiky. Zatímco zástupci obecních úřadů a místních samospráv vnímali problematiku uspokojivě řešenou, respondenti z řad dalších aktérů, např. ÚP, NNO vnímali situaci nedostatečně řešenou, absentující koordinaci místních aktérů nebo nedostatečně řešené komunitní plánování. Z rozhovorů zároveň vyplynulo, že nezapojené obce často nemají obdobně detailní znalost problémů⁶⁰ a nedochází tak k uvědomění si skutečného charakteru a rozsahu problémů na jejich území. Bez detailního zmapování území není možné efektivně řešit sociální vyloučení, a je tedy možné, že se v obcích nachází skryté problémy, o kterých respondenti těchto obcí nevěděli, a tudíž bylo jejich vnímání situace neúplné. V nezapojených obcích se také často nevyskytuje obdobná proaktivita v řešení sociálního vyloučení, síťování relevantních aktérů aj. Jiná situace je v nezapojených obcích, kde skutečně probíhá komunitní plánování nebo kde jsou obce aktivní součástí místního akčního plánování. V nezapojených obcích bez těchto alternativních způsobů koordinace nicméně převládá spíše nekoordinovaný přístup, kdy každý aktér sleduje pouze svou úzkou specializaci s omezenou koordinací a síťování s dalšími aktéry. Je však také nutné zmínit významný vliv pandemie covid-19 na možnosti a kapacity obcí pokračovat v komunitním plánování nebo místních akčních skupinách bez obdobného externího „motivátora“ jako v případě obcí zapojených do Projektu ASZ a všem omezením navzdory. Závěrem provedeného šetření nicméně je, že KPSVL může být účinným nástrojem pro řešení sociálního začleňování i v nezapojených obcích. Nezapojené obce by měly zájem o sdílení dobré praxe.

Zodpovězení evaluačních otázek

- 1. Jaký rozdíl lze vysledovat v řešení problematiky sociálního vyloučení v lokalitách KPSVL formou lokálního partnerství ve srovnání s lokalitami mimo KPSVL? Jaký je rozdíl v efektivitě, udržitelnosti a dopadu řešení problematiky sociálního vyloučení formou lokálního partnerství v lokalitách KPSVL a mimo ně?**

Z provedených šetření lze vyhodnotit, že k tak komplexnímu přístupu, jaký prosazuje ASZ koordinovaným přístupem k sociálně vyloučeným lokalitám, v žádné z dotázaných obcí nedochází. Ve většině obcí dochází ke

⁶⁰ V rámci rozhovorů byly dotazovány detaily identifikace a popisu SVL na příkladu Situačních analýz z Projektu ASZ.



komunitnímu plánování, nicméně během pandemie byla většina těchto setkání zastavena a komunikace téměř neprobíhala⁶¹. Žádné další formální koordinační aktivity více aktérů se během rozhovorů s místními aktéry neobjevovaly.

Představitelé obcí se ve většině k řešení sociálního vyloučení staví spíše pasivně v tom smyslu, že přenechávají velkou část řešení situace v obci na přítomných NNO. V řadě případů ale ze strany dalších místních aktérů (ÚP, NNO) zaznívalo, že od obce očekávají a chtějí větší proaktivitu. Často skloňovaným problémem ze strany NNO byl nedostatek sociálního bydlení, či dostupného bydlení obecně – „určitě chybí koncepční řešení bydlení, ty obce ty byty rozprodaly. Chybí jim nástroje na to, jak řešit tu situaci lidí. Nevidím tam aktivní přístup a spíš mám pocit, že čekají na ty služby. Chybí tam někdo, kdo si to aktivně vezme. Nám i chybí kam ty naše klienty posouvat, chybí sociální bydlení. Nemáme je kam ubytovat, noclehárna to nevytrhne.“ Respondentům zároveň chybělo vymezení jasného směřování obce, jasnost plánů dlouhodobého rozvoje do budoucna. Zároveň ale i síťování NNO, jeden z respondentů např. uváděl – „my se s ostatními NNO známe, ale nic koordinovaného neprobíhá. To by mělo iniciovat asi město.“

Efektivitu řešení sociálního vyloučení a začleňování v dotázaných obcích není možné zodpovědně posoudit z důvodů nedostatku dat a omezených možností této evaluace. Vzhledem k nižší intenzitě koordinace, menším dostupným finančním zdrojům a odborné podpory lze usoudit, že by mohla být spíše nižší. Příklad obdobné síťovací praxe byl zaznamenán např. v Českém Těšíně během pandemie covid-19 – „když se řešil covid a lidé bez domova, tak město se hodně snažilo zasítovat ty organizace, aby měli kde být, když jsou pozitivní. V první fázi jsme v součinnosti se soc. odborem a městskou policií jezdili do míst, kde lidi jsou a testovali se a měřili se teploty. Bylo domluveno, kam je umístit, kdo by je střežil, my bychom tam docházeli jako terénní program a pak další NNO, která by dělala nákupy a pak škola, kdo by dělal obědy. A ještě ošetřovatelská služba, která by řešila, kdyby se něco dělo. To se mi moc líbilo, jak se k tomu město postavilo.“ Nicméně tato dobrá praxe komplexního síťování organizací je spíše ojedinělá a ve většině případů spolupráce aktérů probíhá pouze na individuální bázi jednotlivých klientů. Typičtější je spíše pasivnější přístup, jako na příkladě ÚP⁶² – „ty NNO, které se s námi chtějí koordinovat, nás kontaktují a chtějí schůzku. My aktivně nesledujeme, spíš je to opačně a NNO kontaktují nás.“

Ačkoliv index sociálního vyloučení kategorizuje vybrané dotazované nezapojené obce do nejvyšší kategorie sociálního vyloučení⁶³, dotazovaní zástupci obcí jako největší problém zmiňovali většinou pouze bezdomovectví⁶⁴. Nikdo z těchto dotázaných obcí se také nechtěl významně identifikovat s existencí sociálně vyloučených lokalit na svém území.⁶⁵ Důvodem může být vedle neznalosti spíše obava ze stigmatizace či odlišná interpretace sociálního vyloučení a lokalit.

2. Jakým způsobem aktéři v těchto obcích vykonávají činnosti, které v lokalitách svého působení realizuje nebo podporuje Agentura (analýza problémů, design a plánování politik na řešení sociálního vyloučení, zajištění jejich financování z ESIF, podpora aktérů v rámci odborného a projektového poradenství, výměna informací mezi aktéry na pracovních skupinách)? Je nějaký rozdíl v efektivitě vykonávaných činností v lokalitách KPSVL a mimo ně?

Z komparativní analýzy aplikovaných metod sociálního začleňování lze balíček „služeb“, který ASZ zapojeným lokalitám poskytuje, vyhodnotit jako ojedinělý, navzájem provázaný celek s vysokým efektem. Z provedeného šetření mezi nezapojenými obcemi vyplynulo, že žádná z dotázaných obcí nevyužívá natolik pokročilé metody,

⁶¹ Zástupce Magistrátu Havířov – „my třeba podle potřeby děláme mezioborové setkání, tam jsou pozvaní všichni zástupci, co by se do toho mohli zapojit (i policie, nemocnice...), a domlouváme se, kdo co bude dělat, jaké kroky udělat, inovace. V době covidu se to ale nedělo, to tak ustrnulo. Myslím si, že se k tomu vrátíme.“

⁶² ÚP Tábor

⁶³ Český Těšín 15 z 30 bodů, Havířov 23, Horní Slavkov 15, Lovosice 14, Tábor 13 a Teplice 16 (Index sociální vyloučení 2020).

⁶⁴ Z dostupných zdrojů dat nicméně problémy jasně vyplývají, např. dle Mapy exekucí byl v Teplicích v roce 2019 podíl osob v exekuci 16,94 % či v roce 2020 v Havířově i Českém Těšíně podíl dlouhodobě nezaměstnaných nad průměrem ČR.

⁶⁵ „Oficiálně máme 3 SVL. To je historicky dáno, bylo to zmíněno v Gabalově analýze. Nejsou to ale typicky SVL, nejsou to totálně vybydlená místa, jsou tam i školky a nějaká vybavenost. Teď se i stěhují mimo tyto oblasti. Ano, je to asi SVL, problémy tam jsou stále, ale působí se tam hodně.“, Havířov



jakými disponuje ASZ. Opakovaným zjištěním napříč dotazovanými nezapojenými obcemi je jejich omezená možnost při hledání podpory. Drtivá většina obcí se v případě potřeby obrací především na kraj. Odborná podpora i možnosti financování potřebných služeb z kraje je omezená a nedostatečná pro uspokojení široké škály poptávky obcí. Obcím tak jednoznačně chybí konkrétnější a bližší partner pro řešení problematiky sociálního začleňování, ať již po konzultační, odborné, analytické, hodnotící nebo finanční stránce. V tomto směru sehrává podpora ASZ pro zapojené obce důležitou roli. Níže jsou rozepsána zjištění ke každé oblasti evaluační otázky:

Analytické výstupy

Pouze někteří z dotázaných nezapojených obecních úřadů (např. městský úřad Lovosice a Magistrát Havířov) si v minulosti nechávaly zpracovávat externí analytické podklady. V prvním případě se jednalo například o demografickou analýzu, v druhém analýza služeb. Ze šetření vyplynulo, že komplexní vstupní analýzu lokality, jakou poskytuje ASZ, nemá žádná z dotázaných obcí k dispozici. Místní aktéři tak využívají především podklady o podpořených osobách či znalosti vlastních sociálních pracovníků, dále krajské strategie, ve kterých se nachází SWOT analýzy či jiné obecnější datové podklady. Některé obce sbírají data o etnických menšinách např. pro účely zprávy o stavu romských lokalit ÚV ČR. Vzhledem k často zmiňovaným nedostatečným kapacitám terénních pracovníků není možné, aby data byla reprezentativní. Vychází tak spíše z vlastních zkušeností než z datově podložených analýz.

Participativní tvorba politik, koordinace aktérů

Nikdo z dotázaných NNO, ÚP či Policie nemá přímou zkušenost s účastí na tvorbě strategií či záměrů obcí. Z rozhovorů s těmito aktéry vyplynulo, že pouze v některých případech docházelo k individuálním konzultacím či dodáním dat obci. Zástupci obcí se pak pro účely tvorby strategických dokumentů pro sociální oblast opírají především o výstupy komunitního plánování.

Komunitní plánování bylo respondenty vnímáno pozitivně, nicméně není zcela jasné, nakolik intenzivní je koordinace aktérů, síťování či plánování ve vztahu k SVL. Navíc, jak uváděli někteří respondenti z řad NNO, (obdobně jako u lokálních konzultantů nebo manažerů SPSZ) velmi záleží na osobě v pozici koordinátora dané pracovní skupiny komunitního plánování/sociálním odboru. Jedna dimenze je časová kapacita pracovníka – „hodně záleží na tom, kdo je ten koordinátor. Pokud je to někdo z města, tak je to trochu na vedlejší koleji“, ale i na jejich kapacitě, proaktivnosti a průbojnosti - „záleží na tom, kdo je na sociálním odboru. Teď je tam paní, které o ty lidi hodně jde a nebojí se. Předtím byla jiná, která to hodně prosela, než to šlo dál (na zastupitelstvo). Na jakékoliv naše podněty slyší, azylový dům je ale v komunitku už asi potřetí... řešili jsme bezbariérovost a na to slyšely.“

Zajištění financování, projektové poradenství

Ačkoliv většina dotázaných obcí měla své vlastní projektové oddělení, pouze několik z nich se věnuje investicím ve spolupráci se sociálním odborem. Jak je popsáno výše, obce bývají v oblasti koordinace bydlení nebo sociálních věcí spíše pasivnější – „každá služba si využívá sama, my jen na tvorbu komunitního plánu. Jinak ne.“ Obecní úřady tak někdy nechávají financování služeb v jejich vlastní gesci a samy řídí pouze investiční projekty ve veřejném prostoru. Co některé obce využívají, je financování některých pozic na úřadě skrze dotační tituly Úřadu vlády⁶⁶ či Ministerstva práce a sociálních věcí „Dotace na sociální práci“.⁶⁷ Jediný, kdo z dotazovaných obcí využívá některých z mezinárodních zdrojů financování je městský úřad Tábor, který využívá norských fondů pro financování dvou romských poradců. Tábor je oproti ostatním dotázaným obcím pokrokovější a plánuje využít

⁶⁶ Tj. Podpora terénní práce, Podpora koordinátorů pro romské záležitosti, Prevence sociálního vyloučení a komunitní práce.

⁶⁷ Zajímavou zkušenost ještě měl městský úřad Lovosice, který se zapojil do projektu Ministerstva práce a sociálních věcí zaměřený na sociální práci – „to jsme jezdili do zahraničí a naučili se toho hodně, pak se zvýšila kapacita sociálních pracovníků. To bylo dobré, to bychom rádi i znovu.“



i IROP pro rekonstrukci bytových prostor. Některé z dotazovaných obcí také využívaly dotační program Úřadu vlády na podporu sociálních terénních pracovníků obce.

NNO ve většině dotazovaných obcí potvrdily nedostatek svých kapacit a odbornosti pro přípravu velkých projektů sociálního začleňování ze strukturálních fondů a koheze. Menší NNO s rozpočtem v řádech milionů korun využívají spíše státní a obecní zdroje financování svých činností (např. dotační tituly krajů, obcí, soukromých subjektů). Naopak rozpočtem i počtem zaměstnanců větší NNO Slezská Diakonie čerpá podporu i z operačních programů. Zástupci této NNO uváděli, že v případě těchto velkých projektů využívají externí projektové poradenství, zejména v případě „tvrdších“ projektů jako jsou stavby či rekonstrukce budov. V ostatních případech všechny dotázané NNO pro tvorbu projektových záměrů využívají vlastních kapacit.

Odborné poradenství

Externího odborného poradenství nevyužívá žádná z dotázaných institucí. Spíše je snaha maximálně využívat vnitřních kapacit, např. znalosti sociálních pracovníků. Odborné poradenství nezapojené obce poptávají především u krajských úřadů, případně u externích subjektů, především pak ale v oblasti projektového poradenství nebo analýz. Nezapojeným obcím také chybí dovednosti a kapacity pro vyhodnocování dopadů a přínosů opatření.

3. Jaký rozdíl lze sledovat v lokalitách, kde Agentura působila (analýza problémů, design a plánování politik na řešení sociálního vyloučení, zajištění jejich financování z ESIF, podpora aktérů v rámci odborného a projektového poradenství, výměna informací mezi aktéry na pracovních skupinách) a mimo tyto lokality?

V některých nezapojených lokalitách, např. Český Těšín nebo Tábor, lze identifikovat řadu příkladů inspirativní dobré praxe, kdy se obec aktivně snaží přicházet s vlastními nástroji řešení sociálních problémů v území. Příkladem může být zavedení služby Taxík Maxík pro zdravotně postižené a seniory ve zmiňovaném Českém Těšíně. Zde proběhly i inovativní snahy o zatraktivnění komunitního plánování a intenzivní síťování místních aktérů.

Metody, které ASZ do lokalit přináší jsou přínosné svým zacílením a komplexností založených na evidence based přístupu k tvorbě politik, koordinaci aktérů a celkovém zkompetentňování obcí. Obce zapojené i nezapojené do spolupráce s ASZ se shodně potýkají s problémy nedostatečných kapacit, nedostatkem dat, individuálními kvalitami koordinátorů, neochotou ke spolupráci některých aktérů apod. Avšak v případě spolupráce s ASZ do lokality přichází externí facilitátor, motivátor s dodatečnými kapacitami, které koordinaci a síťování mohou podpořit. Díky intenzivním pracovním skupinám ve spolupráci s ASZ dochází k rozvinutí vztahů mezi místními aktéry pravděpodobně více než na PS ke komunitnímu plánování, protože zde nedochází k takovým intenzivním debatám nad problémy, hledáním příčin a důsledků atd. Dotázané nezapojené obce by tak z podpory ASZ mohly získat užitek⁶⁸.

Respondenti z nezapojených obcí by dále ocenili sdílení příkladů dobré praxe a výměnu zkušeností a podporu při vyhodnocování přínosů svých aktivit nad rámec sledovaných povinných indikátorů. Na to obce často nemají kapacity.

7.1.3 Zhodnocení tematických oblastí podporovaných Projektem ASZ

Následující kapitola rozepisuje zjištění v 6 tematických oblastech – bydlení, dluhy, komunitní práce, prevence a bezpečnost, rodina a zdraví, zaměstnanost. Dodavatel pro účely zhodnocení těchto oblastí využil zejména

⁶⁸ Pouze v případě lokalit jako je Horní Slavkov, kde jediná sociální pracovnice obce je zároveň recepční úřadu, by nebylo možné pravděpodobně správně zapůsobit. Lokality, kde je silně poddimenzován sociální odbor a politická reprezentace není řešení soc. vyloučení nakloněna, není vhodné zapojovat do spolupráce s ASZ.



fokusních skupin s doplněním metaanalýzy evaluačních zpráv a provedených individuálních rozhovorů. Dodavatel přidal i příklady dobré praxe, nicméně více těchto příkladů je popsáno v příručkách dobré praxe pro daná témata vytvořená ASZ. Pro všechny oblasti platí zjištění o negativním vlivu projektového financování aktivit ASZ. Tento druh financování aktivit vedl dle respondentů k přenosu důrazu z řešení skutečných problémů a flexibilnímu adresování aktuálních potřeb k formalistickému a administrativnímu plnění projektových náležitostí.

7.1.3.1 Bydlení

Jak vyplývá z metaanalýzy vstupních analýz, evaluačních zpráv i výpovědí respondentů, bydlení spolu s obchodováním s chudobou bývá nejpalčivějším aspektem sociálního vyloučení obcí. Ve všech zapojených obcích byla oblast bydlení jak součástí vstupního mapování potřeb, tak následných debat v PS nebo na zastupitelstvech. V oblasti bydlení hraje velkou roli nedostatečný bytový fond obcí a aktivity obchodníků s chudobou, které ovlivňují rozhodování daných aktérů a do určité míry stojí mimo jurisdikci obecních úřadů. Jedná se jak o dopad privatizace bytového fondu od 90. let minulého století, tak národní legislativu a přesun agendy příspěvků na bydlení z MÚ na ÚP. Přesto značná část pokusů o řešení bydlení ztroskotává v průběhu strategického plánování buď na nemožnosti prosadit opatření na vedení obce nebo zastupitelstvu, nebo z důvodu nedostatků finančních prostředků a nedostatečné legislativy v oblasti sociálního bydlení.

Argumentace na těchto kolbištích byla o to komplikovanější, o co lokální konzultanti často nedisponovali dostatečnou odborností nebo aktuálními informacemi⁶⁹ v oblasti sociálního nebo dostupného bydlení. Účastníci fokusní skupiny opakovaně zmiňovali zvýšenou potřebu PR a marketingovou podpory při prezentaci a komunikaci témat bydlení.⁷⁰ Zvláště v situacích souvisejících s pravidly přidělování obecních bytů směrem k veřejnosti a zastupitelstvu. Přístup orgánů obce a zastupitelstvo důsledně vymáhá pravidla v souladu s principy zásluhovosti, jehož kritéria pak velká část sociálně vyloučených osob nespĺňuje. Jakákoli změna těchto pravidel ve prospěch dlouhodobě sociálně vyloučených osob je negativně vnímána. Klíčovým faktorem úspěšnosti intervencí v oblasti bydlení je proto vůle a ochota obce. Tam, kde iniciativa k řešení problematiky bydlení vyvstala od obce, došlo k větším posunům a dopadům než v obcích, kde byla spolupráce využita pouze kvůli přístupu k finančním prostředkům.⁷¹ I když se v rámci hodnoceného Projektu ASZ ve velké části zapojených obcí nepodařilo výrazněji zlepšit situaci v bydlení, Projekt ASZ dle vyjádření dotazovaných pracovníků ASZ výrazně zabránil dalšímu zhoršování. V řadě případů dokonce LK zabránili hlubší segregaci⁷², v některých případech posunuli vnímání a přístupu k řešení problematiky bydlení konstruktivním směrem⁷³. V rámci fokusní skupiny byl identifikován klíčový nedostatek pro prosazování lokálních řešení v nepropojenosti a nedostatečném prosazování centrálního (legislativního) řešení sociálního bydlení na národní úrovni.

Jako naprosto klíčové se ukazuje nutnost oblast bydlení provázovat s dalšími oblastmi, např. v případě vzniku sociálního bydlení navázat dostatek terénních služeb nebo vznik dluhového poradenství. Nedostatečná provázanost bydlení na sociální služby vysoce ovlivnila např. individuální projekt ve Varnsdorfu, kde došlo k rekonstrukci několika bytů pro účely sociálního bydlení, nicméně personální kapacity pro péči o ubytované osoby byly nedostatečné. Tato neprovázanost služeb a celkový přístup obce k problematice vedl k rozkolu mezi vedením obce a ASZ.⁷⁴ Opačný příklad úspěšné provázanosti bydlení se sociálními službami přinesl nemalé přínosy vedlejší obci Rumburk. Zde došlo k řádnému provázání na sociální pracovníky a zkušenost se sociálním bydlením byla natolik pozitivní, že sami aktéři byli překvapeni a plánují dále v individuálním projektu pokračovat.

⁶⁹ Např. nedostupnost informací o plánované, ale nakonec zrušené výzvě na podporu bydlení z IROP v roce 2017.

⁷⁰ „Bez podpory systému nelze překonat spoustu proměnných. Tajemník něco obstruuje, změnilo se složení v radě, někdo někomu přislíbil peníze... ASZ se snaží o evidence based policy, ale nedaří se přesvědčit lidi na obcích, že to je důležité.“ Fokusní skupina Zaměstnanost

⁷¹ „Ti, co čerpali jen dotace z IROP – pouze na dotaci, bez provazby na potřeby lidí a bez návazných sociálních služeb, to nemá ten efekt, je to čistě spekulativní“ (FS Zaměstnanost).

⁷² Např. Sokolov, Vřesová, Rotava. V některých obcích, např. ve Varnsdorfu, se vytlačení lidí ze SVL nepodařilo zabránit.

⁷³ Např. Chomutov.

⁷⁴ Obec zde spíše využila dotačních titulů IROP k rekonstrukci objektů bez skutečné motivace k integraci. De facto ze SVL vytlačili její obyvatele, kteří pak našli částečně azyl v Liberci.



Samotné navyšování kapacit bydlení může být bez navazujících služeb složité. Takovým příkladem je individuální projekt na bydlení ve Slaném, kde sice k výstavbě, navýšení sociálního bydlení došlo, ale nastavení podmínek přidělování bytů je dvousečné, na jedné straně směrnici ustanovuje Komise pro dostupné bydlení s členy z řad zástupců NNO, která navrhuje konkrétní rodiny na základě svých znalostí a na druhé straně (formou losování) k nim některým členům cílové skupiny přístup komplikuje.

Za příklad dobré praxe lze označit opatření v Kadani, kde se úspěšně podařilo zavést prostupné bydlení, které se zdárně osvědčilo a má podporu zastupitelstva. Také v Liberci se podařilo pilotně ověřit model Housing First, díky kterému se podařilo zabydlet desítky domácností v sociálním bydlení. Díky dalším investicím do sociálních pracovníků na obcích se specializací na bydlení se postupně daří vytvářet sítě pro řešení bydlení.⁷⁵

Propojení problematiky bydlení s dluhovým poradenstvím je zásadní. Propojení těchto oblastí přináší nejen větší návratnost na nájemném, větší prevenci vzniku dluhu na nájemném, tak snižování dluhu na nájemném přispívá i ke změně postojů místních aktérů.

Za inovativní příklady dobré praxe lze označit obecní nájemní agentury nebo garanční fondy. V České Kamenici se také osvědčilo fungování odborného týmu pro stavebně technické prověrky domů. Tento multidisciplinární tým složený ze stavebního technika, architekta, zástupce hygienické stanice apod. realizoval přezkum stavebně-technického stavu domů v SVL a v souladu se stavebním zákonem (§135-140) v případě zjištěných pochybení navrhl obci uložení pokuty majiteli nemovitosti.

Doporučení:

Opět zvýšit odbornost ASZ v oblasti bydlení, obnovit „advokační“ aktivity na národní úrovni ve snaze o prosazení zákona o sociálním bydlení, udržet stávající analytické kapacity a výrazně navýšit podporu PR a komunikační prezentace řešení v oblasti bydlení. Zpřístupnění podpory Státního fondu na podporu investic (SFPI) neziskovým nevládním organizacím za účelem výstavby nebo rekonstrukce sociálního bydlení. Důraz na odbourávání principu zásluhovosti v pravidlech a praxi pro přidělování obecních bytů. Užší propojení investiční podpory IROP a měkké podpory sociální práce OPZ+. IROP Úprava podmínek podpory IROP za účelem zatraktivnění pro obce.

7.1.3.2 Dluhy

Oblast dluhů byla podle účastníků FS po bydlení druhou nejpálčivější oblastí, kterou se zapojenými obcemi řešili. To, že se dluhová problematika stala větším tématem, bylo podle pracovníků ASZ souběhem událostí, zejména zveřejněním Mapy exekucí. Díky této interaktivní mapě některé obce skutečně zjistily, jak přítomné téma to na jejich území je a díky tomu se rozhodly jej aktivně řešit. Mapa exekucí společně s jejich tvůrci významně posílila vnímání odborné role ASZ. Tato odbornost se dle vyjádření účastníků FS s odchodem Radka Hábla a Barbory Halířové z týmu ASZ významně vytratila. Aktuálně přenos know-how pak přichází spíše zvenku, např. od bývalých kolegů pracujících v Člověku v tísní o.p.s., než zevnitř ASZ. Druhým paradoxně pozitivním vlivem na vnímání urgentnosti dluhové problematiky byla pandemie covid-19, která na jedné straně odhalila skryté problémy a na druhé díky přesunu odborných platforem do online prostředí umožnila větší účast a jejich vyšší frekvenci. Nicméně obce jsou k tomu, aby se v SPSZ a na jejich území řešila dluhová problematika, otevřené. Velmi podle dotázaných LK pomáhá, že zadluženost není kontroverzní téma, nad kterým existuje společenský konsensus. Dluhy jsou celospolečensky vnímané jako problém, které zasahuje i osoby mimo SVL, a velmi to usnadňuje práci ASZ v lokalitách (např. oproti sociálnímu bydlení). Vstřícnému přístupu k řešení zadluženosti také přispěla i metoda stromování, která pomohla odhalit skryté příčiny vysoké míry zadluženosti mezi většinovou populací a lépe tak zacílit připravované individuální projekty.

Z FS nicméně vyplynulo, že ačkoliv se k řešení tématu představitelé obcí hlásili, jejich aktivita v řešení zaostávala. Iniciativa byla přenechána zejména NNO, které zahrnují dluhové poradenství mezi své služby a zakládaly dluhové poradny. Tento outsourcing nicméně není nejefektivnější pro zapojení obcí, které se k individuálním projektům NNO staví často odmítavě či neutrálně. Tam, kde se obce naopak aktivně podílely na řešení, tak k posunu

⁷⁵ Např. Kadaň.



skutečně došlo. Obdobnou překážkou pro řešení předluženosti stejně jako u bydlení je nedostatečné propojení více odborů obecních úřadů. Jak je již zmíněno výše, úřady vnitřně nedostatečně komunikují a může docházet i ke vzájemné rivalitě či záměrné nespolupráci.^{76 77}

Dobrou praxí byl například vznik pozice protidluhového koordinátora na obecním úřadě v Chomutově. Podle pracovníků ASZ tato pozice měla větší efekt, než když by byla pozice pouze v NNO – „když ona někam zavolá jménem dlužníka, tak se setká s jiným přístupem... NNO se nebere tak jako město.“

Naopak příkladem, kdy by bylo vhodné, aby byla nositelem individuálního projektu místní samospráva, je tvorba Metodiky pro řešení předluženosti pro samosprávy, jehož realizátorem byla MAS Frýdlantsko. Tím, že nositelem není samospráva, má dokument pouze doporučující charakter.

Regionální centra se snaží ve svých lokalitách téma dluhů provazovat i s bydlením a zaměstnaností a např. pracovníci RCZ uváděli, že samosprávy si začínají uvědomovat, že jejich přístup k dlužníkům se musí změnit. Dochází k uvědomění, že dávat dlužníkům pokuty, které jsou nevymahatelné, nelze do nekonečna. Ačkoliv se to děje v jednotkách, tak v několika případech se postojе daří měnit, např. Chomutov, Česká Kamenice, Aš. Tyto obce dlužníky přestávají viktimizovat a celkově se posouvá jejich vnímání. Příkladem je např. zavedení „poradenského dne“ pro klienty na úřadu práce.

Velmi chváleným přínosem spolupráce s ASZ byly dluhové platformy. Jejich vznik byl prvně způsoben příchodem pandemie covid-19 a přesunem pracovních skupin do online prostředí. Nicméně postupně se platformy rozšířily i mimo původních pár obcí napříč celou Českou republikou. Podle pracovníků LK si místní aktéři velmi chválí rychlý přísun informací.

Kde ale informace podle pracovníků ASZ zaostávaly, bylo Milostivé léto. Z výpovědí vyplynulo, že pracovníci RC nedostali dostatek informací o této celorepublikové akci, která je však pro lokality zapojené s ASZ velmi důležitá. Jedna z lokálních poradkyň pro oblast dluhů uváděla, že se jí podařilo nastartovat informační kampaň napříč jeho území, zapojit krajské úřady do této kampaně a jiné – „Navázala jsem spolupráci a připravila informační materiály, které kraje následně rozeslali poskytovatelům služeb, zveřejnili na webu kraje a ve zpravodaji. Dopad do území byl jen osvětový, ale vyzval tím symbolicky samosprávy k součinnosti.“ Velmi se osvědčila ve skutečnosti neplánovaná spolupráce lokálních expertů nad jednotlivými RC. Úspěšné byly např. dluhové semináře těchto lokálních expertů, např. v Rumburku.

Dobrou praxí byly nejen dluhové poradny, které napříč lokalitami vznikaly, ale i poradenská místa, která vznikala přímo v SVL, např. v Děčíně či Jirkově. Jak uváděl lokální poradce – „zkušení poradci poskytující již řadu let občanské poradenství se nově učili pracovat se specifiky dlužníků ze SVL. Většina občanských a dluhových poraden přímo CS ze SVL nepracuje, a proto bylo zřízení poradenských míst průlomem v dosavadní praxi.“⁷⁸

Co se týče udržitelnosti, z výpovědí vyplývá, že v případě nezapojení do základní sítě sociálních služeb kraje služby se buď z lokality stahují, nebo své kapacity snižují – „většina poradenství 1/3 případů to dopadlo tak, že s koncem (individuálního) projektu zanikly nové kapacity služby nebo i celá poradna. Pokud to byla pouze dluhová poradna, tak ty končily snad všechny.“ (FS Dluhy).

Doporučení:

Rozšířit tým ASZ o právníky zkušené v oblasti oddlužování a dluhové problematiky. Rozšířit možnosti vzdělávání i na lokální experty.

⁷⁶ Jak uváděli účastníci FS Dluhy – „dluhy totiž neřeší jen jeden odbor, ale jsou rozesety přes odbory a u nás je zvykem, že se obory navzájem nemají rádi. Nekomunikují spolu. Pokud by byl zadavatelem tajemník, nemůžou se přesto přenést. Když je to na bytovém fondu, tak je to v rámci bytového fondu, tak se to tam vyřeší, byť do toho vstupují nějaké tlaky outsourcovaných, např. právních služeb. To samé u odpadu.“

⁷⁷ Příkladem tohoto je například Liberec – „v Liberci se ukázalo, že neví, kolik jim dluží dlužníci na nájemném. Oni to předávají advokátovi, advokát exekutorovi... vysoká úroveň nepořádku. Muselo by to město chtít, toto řešit. Pořádek je základním předpokladem všech dalších kroků.“ (FS Dluhy).

⁷⁸ Další dobrá praxe je popsána v Příručce dobré praxe: Řešení dluhů, kterou ASZ zpracovala.



7.1.3.3 Komunitní práce

Komunitní práce je tématem, které podle účastníků FS není napříč lokalitami zcela rozvinuté. Důvodem podle nich je nedostatečná znalost ASZ v oblasti, zejména v případě regionálních pracovníků. Účastníci uváděli, že individuální projekty na komunitní práci potřebují metodické vedení a v tom ASZ neměla dostatek lidských kapacit a nedokázala lokální partnery dostatečně odborně podpořit, resp. dokázala odkázat na relevantní zdroje, avšak s realizací jako takovou nedokázala dle jejich slov pomoci⁷⁹. Regionální pracovníci se často potýkali s neznalostí principů komunitní práce mezi představiteli obcí, ale i neziskových organizací⁸⁰. Nicméně oceňovali, že tématu, které není v České republice natolik rozvinuté, se i tak věnovalo v rámci aktivit Projektu ASZ dost pozornosti a povědomí o něm se zvýšilo. Na realizaci konkrétních podpořených individuálních projektů komunitní práce se pak velmi negativně podepsala pandemie covid-19, která na dlouhou dobu téměř znemožnila jakékoli setkávání v lokalitách. Pro podporu individuálních projektů a další argumentaci navazujících aktivit a projektů je důležité řádně probíhající individuální projekty/aktivity evaluovat a lokálním partnerům tyto výsledky a přínosy prezentovat.⁸¹

Velmi vyzdvihovaný byl centrální expert ASZ, který byl pro podporu komunitní práce zásadní, nicméně jeho kapacita nedokázala pokrýt všechny aktuální potřeby. Respondenti velmi oceňovali jeho konzistenci a přítomnost na Projektu ASZ, rychlost a ochotu v odpovídání na jejich dotazy, předávání dobré praxe, síťování, organizace výjezdních zasedání, dojíždění do lokalit v případě poptávky aj. Byla zmíněna i tvorba metodiky komunitní práce a jeho participace na výzvě v rámci OPZ ke komunitní práci. Zároveň respondenti zmiňovali přítomnost Centra metodické podpory komunitní práce, které RCV velmi posunulo a bylo pro regionální pracovníky silným partnerem. Z FS vyplývalo, že RCV je v oblasti komunitní práce oproti RCZ výrazně napřed.

Jako je tomu u většiny témat KPSVL, i rozvoj komunitní práce závisí na velikosti obce, velikosti úřednického aparátu, resp. počet sociálních pracovníků, a přítomnost relevantních neziskových organizací. Shrnují účastníci FS - „tím, že tam nebyl žádný garant, kdo by měl vizi, tak se nebylo čeho chytit, na co navázat. ASZ se proto snažila alespoň něco najít, ale bylo to trochu umělé. Pokud je tam jen starosta, tak tam ty vize dost pokulhávají. Je to nesnadné to řešit, on snaží spíš spravovat chodníky. Centrální expert tam pak může síťovat, koho chce, ale dopad je mizivý. Na malých obcích na to nemá kapacitu ani obec, ani ASZ. Nemají sociální pracovníky, nemají propagaci vlastní práce.“ V některých obcích nedocházelo k zavádění komunitních služeb „zespoda“, na základě analýzy potřeb, ale kvůli např. podpořené rekonstrukci nebo výstavbě obecní nemovitosti z IROP, v rámci jejíž udržitelnosti měla dle podmínek podpory komunitní práce být. V takových lokalitách⁸² zůstal potenciál komunitní práce i přes veškerou podporu ASZ nevyužit, protože po ní nebyla reálná poptávka.

Jedním z příkladů dobré praxe zavádění komunitní práce je v Aši nebo v Budišově nad Budišovkou, ve které obec realizovala individuální projekt zaměřený na komunitní práci. Mimo jiné se také konala setkání s veřejností na podporu občanské participace. Představitel obce byli z počátku spíše skeptičtí, avšak daná LK uváděla, že se v tuto chvíli formuje jádrová skupina a celkově se projekt představitelům natolik osvědčil, že s ním chtějí dále pokračovat.

V oblasti rozvoje komunitní práce a hodnocení jejího dopadu je velmi skloňovaná spolupráce magistrátu města Ostrava a Ostravské univerzity, konkrétně s Fakultou sociálních studií. Tato praxe je zcela určitě přenositelná i do dalších obcí, ve kterých se vyskytuje, popř. v rozumné dojezdové vzdálenosti, univerzita s obory sociální práce. Ke změnám došlo i v městské části Ostravy Kunčičky. Nicméně zde již komunitní práce fungovala před vstupem

⁷⁹ Dobrou praxí metodické podpory komunitní práce je např. Moravský Beroun (Příručka dobré praxe: Komunitní práce v obcích s koncentrací sociálního vyloučení), nicméně poskytovat takovou podporu většímu množství obcí není v kapacitách centrálního experta. Spíše je tedy potřeba podpořit LK a poskytnout jim řádné dozdělení.

⁸⁰ Jako příklady uváděli někteří účastníci individuální projekty lokálních partnerů, které zcela nekorespondovaly s představami komunitní práce tak, jak to má ASZ. Zde by přesně byla potřeba zmíněného metodického vedení. V zájmu zachování anonymity není zmíněn daný individuální projekt ani lokalita.

⁸¹ Nicméně překážkou může být i z pohledu politických představitelů obcí nežádoucí občanská aktivita a participace – „komunitní práce může být proti zájmu leckterých politiků. Nepotřebují aktivní občanskou společnost. Někteří starostové nechtějí participaci občanů. Chtějí klid na práci“ (FS Komunitní práce).

⁸² Např. Mikroregion rozvodí, Konice.



ASZ, ale individuální projekty podpořené skrze navazující výzvy KSPVL z OPZ jejich existující projekty dále obohatily.

Doporučení:

Sdílení praxe mezi obcemi, větší propagace a osvěta v oblasti komunitní práce. Pracovat s riziky komunitní práce od samého začátku. Komunitní práce nemá pro obec bezprostřední ekonomickou či společenskou návratnost, rizikem selhání komunitní práce je zanevření obce na danou oblast. Komunikovat k obcím dlouhodobý charakter komunitní práce, s pozdními přínosy.

7.1.3.4 Prevence a bezpečnost

Prevence a bezpečnost byla podle řady respondentů rozhovorů i účastníků dané fokusní skupiny asi nejprotěžovanějším tématem ze strany obcí. Ovšem přístup k dané problematice se různil, zatímco obce měly obecně zájem zejména o asistenty prevence kriminality a spíše represivní, dohlížecí opatření⁸³, ASZ vnášela do debaty argumenty založené na analýze dat dekomponující panující stereotypy a návrhy spíše měkkých aktivit. Typickým znakem v této oblasti je opět stigmatizace SVL, s řadou předsudků přisuzující SVL vyšší kriminalitu. Tento předsudek se díky analýze tvrdých dat o počtu a charakteru přestupků a kriminálních činů ASZ podařilo úspěšně vyvrátit. Dalšími obcemi využívanými opatřeními byl např. institut domovníků, kontaktní centra a služby pro lidi s drogovou závislostí.

Podle pracovníků ASZ docházelo v rámci strategického plánování v obcích k zapojení téměř všech relevantních aktérů včetně městské i státní policie, pouze problematické bylo zapojení probační a mediační služby. Nicméně i přes účast relevantních aktérů se regionální pracovníci potýkali s nutností přesvědčování o účinnosti měkkých nástrojů - „lidi z řad policie nejsou zcela ztotožnění s myšlenkou měkkých nástrojů, že tyto nástroje nejsou ve prospěch věci, ale že jim přidělají starosti“ (FS Prevence a bezpečnost).

Účastníci FS se také shodovali, že obce a další relevantní aktéři téměř nikdy neaplikují evidence based přístup v tématu prevence a bezpečnost. ASZ díky svému přístupu k problematice dokázala tento přístup alespoň v nějaké míře rozšířit. Regionální pracovníci se shodovali, že k posílení evidence based přístupu zcela jistě došlo a zároveň že představitelé obcí přistupují k dlouhodobějšímu uvažování nad směřováním obce, tzn., ustupuje se od přemýšlení o tvorbě politik pouze v rámci volebního cyklu, ale objevuje se snaha přesahu opatření i za jeho hranice.⁸⁴

Podle účastníků FS se nicméně nejvyužívanější nástroj prevence kriminality, tzn. asistenti prevence kriminality (dále také „APK“), v obcích velmi osvědčil. Řada obcí APK využívala už před vstupem do spolupráce s ASZ v rámci dotačního titulu Ministerstva vnitra, nicméně díky OPZ bylo možné zajistit větší kontinuitu pozice⁸⁵. Regionální pracovníci nicméně uváděli, že očekávání od APK byla v řadě případů příliš ambiciózní, např. očekávání, že se sníží míra trestných činů či přestupků. APK se naopak ověřili jinými přínosy, např. změna ve vnímání lokalit a komunit, zlepšení pocitu bezpečí, zvětšení důvěry v místní samosprávu mezi obyvateli SVL, zlepšení komunikace a důvěry a v neposlední řadě i zájem o dané pozice ze strany obyvatel SVL a tím i nepatrné zvýšení zaměstnanosti⁸⁶. APK primárně fungují jako „most“ mezi obcí/policí a obyvateli SVL, někdy nabývající charakteru téměř komunitní práce. Místní aktéři si cenili jejich pozice, a právě předávání informací, protože sama samospráva často takové informace nemá k dispozici. Účastníci FS se shodovali, že APK mají větší vliv v menších obcích než větších. Ve velkých obcích chybí vazby APK a osob v SVL, neznají se atd. Navíc, aby došlo ve velkých obcích k posunu, bylo by potřeba mnohem více APK, aby se oblast dostatečně pokryla. Velkou výhodou APK financovaných z navazujících výzev z OPZ a také motivačním faktorem pro obce, bylo jejich tříletý cyklus financování, na rozdíl od jednoletého cyklu z dotačního titulu MVČR.

⁸³ Často např. instalace kamerových systémů.

⁸⁴ Zmiňovali například, že efekt zavedených opatření se bude sledovat i po několika letech.

⁸⁵ Ministerstvo vnitra APK financuje vždy pouze na rok, čímž se individuální projekty OPZ na 3 roky staly pro obce výhodnější.

⁸⁶ Dobrá praxe APK je např. v Moravském Berouně nebo Sokolově, domovníků v Kadani.



Dobrou praxí zapojení APK bylo v Moravském Berouně, ve kterém přispěli k uklidnění vztahů mezi obyvateli, mezi kterými předtím docházelo k častým konfliktům. K posunu došlo i v Sokolově, kde prvně byli spíše odsuzovaní, avšak postupně došlo k přijetí a uvědomění, že tento nástroj má svůj smysl. Zároveň díky tomu, že se na pozici APK zaměstnávali osoby ze SVL, začali splácet své dluhy vůči obci, což také dále přispívá ke změně postojů vůči SVL a cílové skupině.

Nevýhodou APK je jejich omezené financování po skončení projektů. Nelze očekávat, že by MVČR mělo dost finančních prostředků pro financování všech nově zřízených pozic APK.

Doporučení:

Pozice APK by měly být obsazovány výhradně příslušníky daných etnických skupin, případně obyvatel SVL. Zvážit možnosti zřizování a financování pozic APK při obecní policii.

7.1.3.5 Rodina a zdraví

Oblast rodina a zdraví je velmi průřezovou a zasahující do všech ostatních oblastí KPSVL. Nelze tedy jednoznačně oblast charakterizovat, tak jako ostatní oblasti. Například žádný tematický akční plán není vystaven pouze na tématu rodiny nebo zdraví⁸⁷, pouze v případě Příbrami⁸⁸ získává rodina výraznější roli v TAP. Zdraví se dále objevuje například v kontextu podpory osob bez přístřeší⁸⁹ a rodina mimo jiné v oblasti podpory mládeže a mladých dospělých ohrožených soc. vyloučením (tato oblast často kombinuje témata prevence a bezpečnost, zaměstnanost, rodina, komunitní práce)⁹⁰.

Účastníci FS se shodli, že obě témata není vhodné vyčleňovat od ostatních témat, právě z důvodu prolínání s ostatními tematickými oblastmi. Navíc zde velmi často docházelo k problémům přesahu do druhého komplementárního projektu ASZ Inkluzivní a kvalitní vzdělávání a podle většiny pracovníků ASZ nebylo toto oddělení téma vzdělávání ideální.

Rodina

Oblast rodiny byla v lokalitách rozvíjena především rozvojem sociálních služeb, např. nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, sociálně aktivizační služby (dále také „SAS“), volnočasových aktivit, revitalizace prostředí aj. Jak uváděli účastníci FS, v této oblasti velmi závisí na aktivitě OSPOD, tzn., zda se v obci vůbec vyskytuje a jak se ho podařilo zapojit do spolupráce s ASZ a dále s NNO. V menších obcích se OSPOD nevyskytuje, proto mohou být vazby a spolupráce s místními NNO slabší. Navíc obce, ve kterých se OSPOD nevyskytuje, byly podle účastníků FS v této oblasti spíše neaktivní.

Podle účastníků FS byl od místních aktérů velký ohlas na propojování SAS a OSPOD. Velmi často podle nich na počátku spolupráce s ASZ stály tyto dvě entity proti sobě a komunikovaly pouze na formální „úřednické“ úrovni a díky práci ASZ a regionálních pracovníků se toto podařilo přetavit v silnější vazby a spolupráci.

Zdraví

Téma zdraví bylo řešeno spíše okrajově a u cílových skupin osob bez domova (a zajištění základní péče) a v oblastech rozvoje duševního zdraví (dětí a seniorů) nebo osob drogově závislých. Přitom SVL často trpí na nerovný, nebo nedostatečný přístup ke zdravotní péči, včetně pediatrii, na špatné životní návyky a hygienické podmínky zvyšující riziko výskytu některých onemocnění. Obzvláště problematika duševního zdraví (a zvláště pak u starších osob) významně vzrostla na významu kvůli dopadům pandemie covid-19. Toto téma v řadě zapojených obcí naráží na nedostatek lékařů (např. Rumburk, Štětí), klinických psychologů (např. Chomutov) aj. Pro SVL

⁸⁷ Jeden TAP na oblast zdraví je ve fázi příprav, jedná se o obec Štětí.

⁸⁸ TAP má vytyčené tři oblasti – Rodina a sociální služby, bydlení, dluhy. Ale ani při bližším zkoumání není téma rodiny výrazně akcentováno a spíše se prolíná dalšími prioritami plánu.

⁸⁹ Např. TAP statutárního města Chomutova pro období 2019-2022, na téma podpora osob bez přístřeší.

⁹⁰ Např. TAP statutárního města Chomutova pro období 2019-2022, na téma podpora mládeže a mladých dospělých ohrožených sociálním vyloučením.



je problematika zdraví důležitým, ale neprioritizovaným problémem, který se řešil v rámci jiných oblastí, např. drogová závislost v rámci prevence kriminality apod.

Z FS vyplynulo, že téma zdraví bylo méně řešeno (oproti jiným oblastem KPSVL) právě z důvodů nedostatečného přístupu ke zdravotní péči, ale i nedostatku lokálních partnerů, kteří by se téma ujali, jak uvádí účastníci FS – „neměl spíš, kdo se do toho zapojovat. Partneri se shodli, že tam nějaké problémy jsou, přístup ke zdravotní péči... ale nebyly zdroje v lokalitách. Vážnější byla jiná témata jako bydlení... a taky ten nedostatek kapacit partnerů. Nebyla specializovaná organizace, která by to řešila. Bylo to spíše neřešené téma.“

ASZ se také nabízí spolupráce se Státním zdravotnickým ústavem (dále také „SZÚ“), který v řadě lokalit také působí. Nicméně ze zkušenosti účastníků FS tato spolupráce bohužel nedostála větších úspěchů.

7.1.3.6 Zaměstnanost

Téma zaměstnanosti bylo výrazně ovlivněno příznivým hospodářským rozvojem České republiky v posledních letech. ASZ vstupovala do lokalit v době, kdy nezaměstnanost klesala na historické minimum, proto to nebylo dominujícím tématem spolupráce s ASZ⁹¹. Z těchto důvodů také není zcela přesně možné vyhodnotit příspěvek Projektu ASZ ke snižování míry nezaměstnanosti. Avšak i přes tyto skutečnosti se v SVL stále vyskytují dlouhodobě nezaměstnané osoby, které potřebují spolupráci více aktérů, tzn. obec, Úřad práce a NNO. Z FS vyplývalo, že zapojení Úřadů práce je klíčové a celkově došlo ke zlepšení komunikace ÚP, obcí a NNO.

Od všech dotázaných zástupců Úřadů práce zaznívalo, že spolupráce s NNO je potřebná a velmi si jí cení. Taková spolupráce dokáže dlouhodobě nezaměstnaným poskytnout řádnou podporu při zaměstnávání (udržení motivace, pomoc se zapracováním přímo v místě zaměstnání atd.), na což sám ÚP v takové míře nemá kapacity ani pravomoci. ÚP není pro-klientsky orientovaná služba, ale spíše nástroj pro kontrolu a přerozdělování státní sociální podpory a podpory v nezaměstnanosti. ÚP samy jsou někdy nositeli xenofobních myšlenek a stereotypů vůči sociálně vyloučeným osobám. Navíc spolupráce ÚP a NNO dokáže zasáhnout i do dalších oblastí, které nejsou v kompetencích ÚP, ale pro zaměstnanost jsou klíčové. Komplexnost aktivit je v tomto případě žádoucí, od stabilizace sociální situace dané osoby, podpory na pracovním místě, provázanost s dluhovým poradenstvím aj. ASZ dokázala spolupráci ÚP a NNO v řadě případů nastavit, zároveň sami regionální pracovníci ASZ uváděli, že se často podařilo odhalit skryté nefungující vztahy a následně je zlepšit.

Za příklad dobré praxe lze označit aktivity ASZ a navazující projekty v Děčíně, které ASZ iniciovala po svém příchodu do města. V Děčíně byla zaměstnanost podle místního LK dominujícím tématem a podařilo se zde vybudovat úspěšný systém dostupného zaměstnávání díky Středisku městských služeb. V rámci tohoto systému dochází k cílené asistenci a identifikaci vhodných pracovních míst – „když nemůže tuhle práci ze zdravotních důvodů, tak najít takovou, která bude vyhovovat. Dostupnost je zejména v oblasti údržby zeleně, pak postupují do dalších firem zahrádkářských.“ Přínosy tohoto systému dostupného zaměstnávání přiměly obec k vlastnímu financování provozu střediska. Do budoucna je pravděpodobné, že touto službou nahradí dosud externě najímané úklidové služby v obecních prostorách. K ukotvení podle LK pomohly i další dílčí individuální projekty, síťování s ÚP a NNO.

V případech některých větších obcí, jako je např. Brno, kde je dostatek NNO a téma je rozvinuté, ASZ dokázala přispět v síťování NNO s obcí a dalšími relevantními aktéry. Místní LK uváděla, že – „v Brně se to drží samo, tam ASZ podpořila téma a sdílení praxe, jak využít výzvy na sdílení praxe. Tam už NNO byly rozjeté, ale bez ASZ by to téma nezačal řešit Magistrát. Na počátku měli problém v realizaci, jak navázat spolupráci atd. a postupně se to rozjelo a naučili se to a jsou poskytovatelem. Podařilo se to téma dostat do povědomí a udržel si to i to teď v mezidobí.“

⁹¹ V některých případech to pro obce nebylo vůbec relevantní téma, např. Břeclav, kde díky své poloze na hranicích s Rakouskem, nemá pro aktivity zaměřené na podporu zaměstnanosti příliš klientů.



Mezi jiné nástroje, které se dle FS osvědčily, patří tréninková místa⁹² nebo lokální sítě zaměstnanosti. V rámci Projektu ASZ se podařilo podpořit některé sociální podniky nebo inovativní formy spolupráce s místními zaměstnavateli. Další dobrá praxe je popsána v Příručce dobré praxe: Zaměstnanost.

ASZ přispěla k propojení místních aktérů, navázání spolupráce a komunikace, provázání aktivit v oblasti zaměstnanosti. ASZ přispěla ke konstruktivně vedenému dialogu kolem opatření zakládajících se na empiricky ověřených datových analýzách. Přispěla tak k hledání konstruktivních a komplexních řešení, například formou připomínkování a komentování připravovaných projektů do navazujících výzev OPZ. V Brně díky spolupráci s ASZ nedošlo k jednorázovému zastavení všech projektů sociálního začleňování po změně na radnici po komunálních volbách v roce 2018. Bariérou pro úspěšné řešení zaměstnanosti a důvodem pro multidisciplinární řešení zaměstnanosti je zadluženost nezaměstnaných v SVL, kteří posléze končí v šedé zóně pracovního trhu. ASZ neměla v oblasti zaměstnanosti často vliv na skutečné aktivity aktérů, které byly deklarované, ale neprojevené. ASZ také ztrácela v průběhu kontrolu a informace o dopadech podpořených projektů z navazujících výzev. V ojedinělých případech, např. v Žatci, byla pracovní skupina k zaměstnanosti spíše formální.

Doporučení:

V oblasti poradenství podpořit kapacity a know-how obcí pro vlastní podnikání.

⁹² FS Zaměstnanost – „skvělý nástroj pouze tehdy, pokud je kvalitně provedený. Mentorská podpora na pracovišti, příprava mentorů, dobře vtipovaný a připravený zaměstnavatel.“



7.2 Evaluační úkol 2: Konzistence

Cílem druhého evaluačního úkolu je vyhodnotit soulad zaměření a kapacit dostupných intervencí s místními potřebami. Hodnocení se tedy zaměřuje na vyhodnocení analýzy skutečných a měnících se potřeb a jejich zacílení odpovídajícím rozsahem vhodně nastavených intervencí. Primárním zdrojem dat jsou dostupné evaluační zprávy z EÚ 1 ověřené v rámci provedených rozhovorů v obcích. Cílem tohoto EÚ je mimo jiné odpovědět na dále uvedené Evaluační otázky.

Shrnutí

Nutno na začátek uvést, že Projekt ASZ je silně ovlivněn současnou pandemickou situací spojenou s covid-19, která probíhá již od března 2020. Kvůli této situaci byla řada zařízení a služeb omezena, zástupci obecních úřadů měli omezenou kapacitu, neboť byli nuceni věnovat pozornost aktivitám spojenými s pandemií a nemohlo tak vždy dojít k jejich plnému zapojení. Pracovní skupiny a setkávání bylo silně omezeno, řada aktivit individuálních projektů měla problém splnit indikátory a nedošlo k takovému naplnění, jak bylo na počátku spolupráce zamýšleno. Spolupráce s lokalitami měla v mnoha případech z důvodu těchto omezení menší efekt, než by bylo možné dosáhnout bez vlivů pandemie.

Tvorbě politik sociálního začleňování předcházela robustní analýza potřeb a problémů SVL, která je všemi místními aktéry hodnocena velmi pozitivně. Proces tvorby byl vhodně nastaven formou Pracovních skupin, které zajišťovaly participativní a multidisciplinární přístup k nastavování opatření, avšak proces tvorby opatření a SPSZ v pracovních skupinách byl zdoluhavý a komplikovaný proces, spojený s riziky (ne)účasti vhodných osob, jejich postojů a kapacit. Místní aktéři se ke koordinovanému přístupu stavěli kladně, nicméně se často z kapacitních důvodů museli soustředit na prioritizované problémy a od komplexního přístupu se částečně ustupovalo. V některých případech byla vnímána částečná dvojkolejnost aktivit ASZ, zejména pracovních skupin a tvorby SPSZ k již existujícím procesům komunitního plánování nebo Místním akčním skupinám. Jedná se především o pracovní skupiny a strategické plánování, které byly realizovány paralelně k probíhajícím obdobným aktivitám, byť s lehce odlišnými cílovými skupinami.

Podpořené projekty připravené v rámci SPSZ jednoznačně reagovaly na potřeby jedinců z SVL, např. dluhové poradny, azylové domy, sociální bydlení apod. Pokračující trend zlepšování situace v SVL na příkladu vybraných ukazatelů je prokazatelný, nicméně není možné tento pozitivní trend jednoznačně připsat aktivitám ASZ/Projektu ASZ, ale spíše obecnému trendu zvyšování životní úrovně obyvatelstva s rostoucím HDP. Nicméně, intervence ASZ přispěla významně ke změnám vnímání cílových skupin sociálně vyloučených osob, v některých případech až k „destigmatizaci“, identifikaci a analýze problémů, provázání lokálních aktérů atd., jak potvrzují evaluační zprávy a zejména všichni dotázaní pracovníci ASZ.

Zodpovězení evaluačních otázek:

1. Dochází v KPSVL k nastavování intervencí tak, aby kapacity intervence byly konzistentní, v souladu s rozsahem místních potřeb?

Samotnému nastavování intervencí předcházelo v lokalitách velmi robustní a všemi aktéry velmi pozitivně hodnocené mapování a analýza potřeb a problémů SVL. V mnoha případech se však z analýzy evaluačních zpráv i rozhovorů s regionálními pracovníky ASZ⁹³ ukázalo, že jak analytická, tak návrhová fáze v pracovních skupinách byly natolik robustní, časově a kapacitně náročné, že v některých případech spíše menších obcí vyčerpaly kapacity místních aktérů pro následnou implementaci opatření⁹⁴. Proces tvorby byl vhodně nastaven formou Pracovních skupin, které zajišťovaly participativní a multidisciplinární přístup k nastavování opatření. I proces tvorby opatření a SPSZ v pracovních skupinách byl zdoluhavý a komplikovaný proces, spojený s riziky (ne)účasti

⁹³ Tzn. regionální metodičky a lokální konzultanti.

⁹⁴ Např. Klášterec nad Ohří, Poběžovicko, Žlutice.



vhodných osob, jejich postojů a kapacit. Konsenzuálních návrhů bylo možné dosáhnout spíše na úřednické než politické úrovni.

V rámci přípravy SPSZ docházelo k návrhům a propojování jednotlivých intervencí⁹⁵, jejichž většina reaguje na problémy vymezené ve vstupní analýze. Přesto není výčet opatření vždy vyčerpávající nebo nejvhodněji nastavený, jak vychází z metaanalýzy EZ, SPSZ a realizovaných rozhovorů s pracovníky ASZ. SPSZ je ze své podstaty kompromisním materiálem, se dvěma ambiciózními a často nesourodými cíli. SPSZ si na jednu stranu klade za cíl řešit otázky a problémy sociálního vyloučení, na druhé straně má ale za cíl být také schválen zastupitelstvem a radou obce. Odborné a analytické závěry pak nutně naráží na politickou motivaci a osobní postoje reprezentace v rozhodovacích orgánech obce. Politické zájmy představitelů obce tak v některých případech přemohly doporučení vstupní analýzy⁹⁶ a přenesly důraz SPSZ na méně závažné problémy, typicky prevenci kriminality, která jsou však z hlediska voličů populárnější. Jiným příkladem může být např. Žďár nad Sázavou, kde díky spolupráci s ASZ sice došlo k vytvoření bytové koncepce obce, avšak definované podmínky pro přidělování bytů fakticky vyčleňují většinu obyvatel SVL z přístupu k těmto obecním bytům. Oblast bydlení se dlouhodobě jeví jako jedna z nejproblematictějších. Obtížněji lze vyhodnotit konzistenci opatření s rozsahem místních potřeb, které v řadě případů přesahují možnosti místních aktérů. V oblasti bydlení lze předpokládat, že v drtivé většině případů nikdy nedojde k nasycení skutečných potřeb pouze intervencemi na místní úrovni. Bez součinnosti legislativních orgánů s přesahem např. především do výplaty doplatků na bydlení, budou mít obce stále omezené možnosti regulace obchodu s chudobou. Obecní bytové fondy významně zredukované během privatizace v 90. letech minulého století, nemohou nasycit aktuální poptávku a bytovou nouzi a ani nejsou doplněny novou stavební výstavbou, která by saturovala rostoucí potřeby. Navíc lze očekávat, že se tato situace bude i nadále vyostřovat díky rostoucím cenám energií. Stejně tak počet sociálních nebo komunitních pracovníků nebude bez dodatečné státní podpory nikdy dostatečný pro pokrytí intenzivní práce se všemi potřebnými osobami. To jsou externí faktory na vůli a moci ASZ nezávislé s výrazným dopadem na státní rozpočet a kterými tedy nelze objektivně hodnotit adresnost rozsahu potřeb. Nicméně při jakémkoli dalším rozšiřování služeb by bylo vhodné zvážit nastavení dopadových výsledků služeb, tedy nejen v oblasti počtu, ale reálné změny v životech podpořených osob. Přesto lze z analýzy evaluačních zpráv a realizovaných rozhovorů konstatovat, že většina navrhovaných intervencí a opatření byla a jsou v rámci dostupných zdrojů konzistentní s identifikovanými potřebami.

Dobrou praxí je zde Brno, kde k úspěšnému naplňování cílů Projektu ASZ přispěl fakt, že projekt zaměřený na práci s dlouhodobě nezaměstnanými osobami vhodně navazuje na další projekty např. v oblasti bydlení či dluhů, a rozšiřuje tak nabídku služeb poskytovaných v rámci Magistrátu města Brna. Avšak případ Brna není z důvodu velikosti lokality a dostupné infrastruktury služeb a NNO dobře přenositelný do menších lokalit.

Zásadní pro naplnění tohoto aspektu v budoucnosti je také posilování konsenzu na místní úrovni, čímž je mj. podporována také udržitelnost příslušných intervencí, boj s předsudky. Indikuje to potřebu práce s občany a veřejnými zástupci nebo posilování komunikaci a spolupráci jednotlivých institucí veřejné správy.

Z řady evaluačních zpráv a rozhovorů vyplynulo, že robustní vstupní analýza problémů a potřeb dala následně v pracovních skupinách vzniknout široké paletě opatření, která byla nicméně natolik ambiciózní, že přestaly být realistickými, jak uvádí evaluační zprávy (např. EZ Brno, Havlíčkův Brod, Pobežovicko) a následně potvrdili pracovníci ASZ.

Doporučení:

Provazovat opatření SPSZ i s projekty krajů či Úřadů práce. Při ponechání komplexní vstupní analýzy zúžit záběr rozpracovaných opatření SPSZ, zaměřit se na prioritizované oblasti při stanovení časově ohraničených milníků a cílů. Ponechat seznam všech opatření, ale následně rozpracovávat pouze vybraná z nich, aby nedošlo k demotivaci a přesytení aktérů počtem nerealizovatelných opatření.

⁹⁵ Např. ve smyslu propojení řešení dluhové problematiky napříč jednotlivými intervencemi a cílovými skupinami (EZ Bruntál, Jirkov).

⁹⁶ Např. vynechání oblasti bydlení ze SPSZ v Jirkově, dále zdůvodněno – „nižší motivace ze strany politické reprezentace města podporovat tzv. „méně populární“ řešení v oblasti integrační politiky“ (EZ Jirkov).



2. Je metodologie nastavování potřeb a kapacit vhodná, reaguje na místní potřeby adekvátně?

Využívání metody stromování pro identifikaci příčin problémů v lokalitách a určování potřeb se jeví jako vhodná technika. Metoda může být v některých případech zdoluhavá, avšak přispívá k plodné diskuzi nad problémy v rámci pracovních skupin. Pozitivní přínos metody je zcela jistě zapojení lokálních aktérů. Zapojení aktérů od počátku projektu zvyšuje motivaci spolupracovat na dalších aktivitách. Intenzitu metody by nicméně bylo vhodné přizpůsobit aktuálně probíhajícím aktivitám, např. v případě rozvinutého komunitního plánování nebo místního akčního plánování může být stromová metoda nadbytečnou zátěží.

Velmi dobrou zkušenost s využitím metody stromování má Frýdlantsko. Před využitím této metody bylo řešení problematiky nahodilé a nekoncepční. Stromování pomohlo ke zmapování problému, způsobů řešení či identifikaci slepých míst. Individuální projekty v území, které na tuto metodu navazovaly, měly vysokou úspěšnost, zapojení aktéři dokázali popsat, co přesně v lokalitě potřebují. Zároveň metoda pomohla k prosazení na kraji a odůvodnění služby. Většinou služeb se podařilo vstoupit do základní sítě služeb nebo jsou ke vstupu blízko.

Z metaanalýzy evaluačních zpráv a rozhovorů s lokálními konzultanty i dalšími pracovníky ASZ vyplynulo, že proces nastavování opatření sice zapojoval zástupce samotných cílových skupin, ale stále je prostor pro jejich intenzivnější a přímější zapojení. Jejich zapojení proběhlo především v rámci mapování potřeb výzkumníky v rámci rozhovorů nebo fokusních skupin v lokalitách, v rámci metody stromování a v některých případech dokonce i přímou účastí vybraných osob na vytvořených pracovních skupinách.

Doporučení:

Do procesu nastavování potřeb a kapacit by bylo vhodné ještě více zapojit zástupce samotných cílových skupin, přímo účastí na PS v rámci návrhu opatření a zapojením do monitoringu plnění opatření, např. v rámci komunitní práce.

3. Jaký je postoj místních aktérů ke koordinovanému přístupu z pohledu řešení problémů sociálního vyloučení?

Široká paleta názorů a postojů k sociálnímu vyloučení je odrazem profesního zaměření místních aktérů. S jinými postoji do KPSVL vstupují zástupci neziskového a nevládního sektoru a s jinými zástupci místní, obecní policie, jak vyplynulo ze všech provedených analytických metod. Postoje se různí již na úrovni obecních úřadů, mezi odbory správy majetku a sociálních věcí, mezi sociálními pracovníky obce a starostou, starostkou. Postoje se liší i charakterem a intenzitou sociálního vyloučení v každé obci a nejde je proto jednoznačně generalizovat. Koordinovaný přístup je v drtivé většině zapojených aktérů vnímán pozitivně, jako velmi náročný, ale potřebný komplexní přístup k řešení problémů sociálního vyloučení.⁹⁷ V některých případech byla vnímána částečná duplicita aktivit ASZ k již existujícím procesům komunitního plánování nebo Místním akčním skupinám. Jedná se především o pracovní skupiny a strategické plánování, které byly realizovány paralelně k probíhajícím obdobným aktivitám, byť s lehce odlišnými cílovými skupinami.⁹⁸ V řadě případů následně došlo k rozšíření komunitního plánování o aspekty specificky relevantní pro sociálně vyloučené lokality a osoby, o další aktéry nebo metody práce⁹⁹. Pro drtivou většinu respondentů představuje KPSVL přínosný, nicméně poměrně robustní a náročný proces, který může být pro své aktéry i vyčerpávající. KPSVL pro respondenty hloubkových rozhovorů měl obrovský přínos v přítomnosti externího, nezaujatého facilitátora a iniciátora diskuse, který místní zaběhlé procesy a diskuse uváděl do nových kontextů a přinášel inspirativní řešení. Ve velké řadě případů také přispěl k provázání s místními aktéry, mezi kterými dosud ke koordinaci ani komunikaci v takové míře nedocházelo.

⁹⁷ Vychází z analýzy evaluačních zpráv, rozhovorů s lokálními partnery i zprostředkovaně od regionálních metodiček.

⁹⁸ Zástupce městského úřadu Krnov – „jsme relativně malé město a vzniklo hodně pracovních skupin, někteří lidé jsou ve více skupinách jako na komunitním plánování. Je to pak náročné. Rozhodli jsme se, že to zredukujeme a využijeme již ustavených skupin. Když se vrátím do minulosti, tak to bylo příliš složité.“

⁹⁹ Např. Chomutov, Krnov, Ostrava (rozhovory s lokálními partnery).



Sociálně vyloučené osoby nejsou postiženy jedním problémem a je nutné k problému přistupovat komplexně. Proto se koordinovaný přístup k řešení problémů sociálního vyloučení jeví jako přístup vhodný, avšak velmi složitý a náročný. Z realizovaných šetření a analyzovaných evaluačních zpráv z lokalit se ukazuje, že komplexní pohled na sociální vyloučení přispívá ke změně vnímání, postojů a přístupu k řešení. Místní aktéři se ke koordinovanému přístupu stavěli kladně, nicméně se často z kapacitních důvodů museli soustředit na prioritizované problémy a od komplexního přístupu se částečně ustupovalo¹⁰⁰. Ve většině případů se nestávalo, že by se některá z oblastí přehlížela, avšak z různých důvodů (např. nepodání či neschválení individuálního projektu, přítomnost a možnosti místních NNO) byl synergický efekt koordinovaného přístupu omezen.

Z dotazníkového šetření ASZ mezi zapojenými obcemi v listopadu 2020 vyplynulo, že téměř 70 % obcí pozitivně hodnotilo koordinační aktivity ASZ. Koordinace aktérů v lokalitách přispěla k síťování a navázání kontaktů, které budou přetrvávat i mimo projekty a lze předpokládat komplexnější péči o cílovou skupinu. 70 až 84 % respondentů by zároveň do budoucna dále ocenilo odbornou podporu v různých oblastech jako např. bydlení, zaměstnanost, zadluženost apod. Tento bod se objevil i v rozhovorech s lokálními partnery, kdy ne všichni mají pocit, že ASZ do lokality přináší dostatečnou odbornost. Toto vnímání je do velké míry způsobeno dopadem fluktuace lokálních pracovníků ASZ anebo se vyskytuje v lokalitách, kde ASZ spolupracuje již delší dobu a spolupráce zde bývá spíše ve smyslu snadnějšího přístupu k výzvám OPZ.

Ve výjimečných případech se nepodařilo překonat místní konkurenční řevnivost a záměrnou nekoordinaci, absenci synergických vazeb mezi místními aktéry¹⁰¹. Snížený efekt synergie a nižší koordinace se projevuje zejména v případě zapojených svazků obcí – „na straně ASZ je předjímáno silnější vlastnictví mechanismu lokálního partnerství na straně partnerských obcí, na straně obcí je zase tento mechanismus do určité míry vnímán jako příliš robustní a manažersky a administrativně náročný, jehož obhospodařování není z pohledu agendy pracovníků obce prioritou“ (EZ Žlutice a Valeč). Zapojené svazky obcí nejsou zvyklé se v takto intenzivní míře propojovat a naráží to na určité bariéry.

V jiných případech se zatím nepodařilo překonat názorové neshody. Ve výjimečných případech pak ASZ v lokalitě udržovala spolupráci i přes odmítavý nebo nespolupracující postoj vedení obce za účelem splnění indikátorů projektu ASZ¹⁰².

4. Jsou výsledky a dopady činnosti Agentury v lokalitách v souladu s očekáváním?

Hodnocení výsledků a dopadů je spojeno s různými očekáváním různých aktérů na lokální a národní úrovni a nastavením Projektu ASZ od samého počátku. Ten svým zaměřením a definicí nikdy neusiloval primárně o dosažení změny v životních situacích lidí žijících v SVL, ale o změny procesů a partnerství místních aktérů. Je otázkou, zdali byl tento přístup a způsob monitoringu plnění projektu vhodně nastaven. Stává se tedy často, že se rozcházejí očekávání zapojených obcí a reálné možnosti evaluovaného Projektu ASZ, jak vychází z analýzy evaluačních zpráv i rozhovorů s pracovníky ASZ. Z nevyjasněnosti cílů a nástrojů Projektu ASZ tak mohou pramenit některé dnešní frustrace či negativní hodnocení výsledků a dopadu Projektu ASZ¹⁰³.

Dominantním očekáváním ze strany vedení obcí, jak vyplynulo z rozhovorů s pracovníky ASZ ale i některých dotázaných místních aktérů, od spolupráce s ASZ bylo získání dodatečných finančních prostředků pro řešení sociálních záležitostí v obci, případně navýšení personálních kapacit a odbornosti. V tomto směru byly dopady ASZ v souladu s očekáváním tam, kde došlo k úspěšné podpoře projektů z navázaných výzev OPZ. Naopak k menšímu souladu s očekáváním ASZ docházelo tam, kde byla vysoká aspirace pro řešení segregáčnických politik, zvláště pak v oblasti bydlení, které v drtivé většině obcí nejsou preferovanými oblastmi zájmu. K rozkolu

¹⁰⁰ Podpořeno i evaluačními zprávami.

¹⁰¹ Např. EZ Roudnice nad Labem, Vsetín, Vrbensko, Žďár nad Sázavou, Žlutice a Valeč.

¹⁰² Např. EZ Roudnice nad Labem nebo Rozvodí.

¹⁰³ Např. Klášterec a Vejprty, Osoblažsko, Poběžovicko, Valašské Meziříčí, Vrbensko, Žlutice.



a postupnému narovnávání očekávání obcí od spolupráce s ASZ docházelo v případech, kdy spolupracující obce do partnerství vstupovali spíše z formálního a oportunistického hlediska¹⁰⁴ a až později během realizace zjišťovaly, co spolupráce skutečně obnáší. V řadě případů nicméně došlo k úpravě původních očekávání, respektive akceptování aktivit KPSVL a jeho dopadů. V řadě případů obce do spolupráce s ASZ vstupovaly s očekáváním, že ASZ pomůže „jejich problémy“ prezentovat a řešit na ministerské nebo vládní úrovni. Příkladem těchto rozdílných očekávání je Vítkovsko, které mělo od ASZ větší očekávání v oblasti vlivu na prosazování systémových opatření, „lobbování“ na ministerstvech a prosazování řešení problematických aspektů SVL. Jedná se především o oblasti obchodu s chudobou, bezmocnosti obcí při řešení nárokovosti a výplaty příspěvku / doplatku na bydlení, hazardních her¹⁰⁵, dluhů nebo exekucí apod. Ačkoli drtivá většina obcí oceňovala možnost sdílení a výměny zkušeností s jinými obcemi, potenciál pro výměnu zkušeností nebyl ještě zcela naplněn. Z analyzovaných

EZ

a provedených rozhovorů vyplynulo, že tato očekávání byla naplněna různě, v závislosti na místních podmínkách, fluktuaci a schopnostech pracovníků ASZ a omezeních vyplývajících z pandemie covid-19.

Naopak lze předpokládat, že k souladu s očekáváním došlo na úrovni ASZ a nevládního neziskového sektoru, který do spolupráce s ASZ vstupoval většinou s očekáváním dodatečných finančních zdrojů, posílení tématu sociálního začleňování a participace NNO na tvorbě politik obce.

Doporučení:

Při vstupu do nové spolupráce či s novým vedením obce vždy pečlivě vyjasnit cíle Projektu ASZ a očekávání vedení obce. Nastavit monitorovací rámec systémového sociálního začleňování, včetně vhodných indikátorů v klíčových oblastech, respektive využít index sociálního vyloučení. Nastavit mílníky a cílové hodnoty na úrovni obcí pro rok 2030, delegovat zodpovědnost za sledování a reportování pokroku.

Zavést pravidelné procesy sdílení a zprostředkovávání zkušeností mezi obcemi, např. formou oceňovaných stáží, pravidelných virtuálních setkávání nebo konferencí.

Najmutí bývalých či stávajících starostů a starostek coby pracovníků ASZ nebo odborných konzultantů. Představitelé obcí vždy ochotněji naslouchají partnerům s praktickými zkušenostmi z řízení místních samospráv, svým kolegům a kolegyním.

5. K jakým dalším neplánovaným efektům v důsledku intervencí Agentury v lokalitách došlo?

Nejčastějším neplánovaným efektem bylo překrývání plánování v rámci SPSZ a komunitního plánování, kdy se někteří méně zainteresovaní aktéři hůře orientovali, kdo má jakou agendu na starosti (např. Bruntál, Jirkov). V ojedinělých případech došlo k nárůstu odmítavého postoje, či vzednutí vlny odporu ze strany majoritní populace z důvodů údajného zvýhodňování minoritních skupin. V jiných případech došlo z mnoha výše uvedených důvodů k frustraci a možná i částečné rezignaci obcí vůči snaze realizovat opatření sociálního začleňování.

V řadě lokalit nicméně došlo ke spíše pozitivním vedlejším efektům, např. v Moravském Berouně, došlo díky podpořeným projektům k vytvoření městské policie o 2 strážnících, z nichž jeden má na starosti právě koordinaci asistentů prevence kriminality a druhý je mimo jiné manažerem prevence kriminality. V případě Chomutova a dalších lokalit došlo k výraznému zlepšení vztahů a provázání NNO a dalších aktérů (např. Úřadů práce, OSPOD), kdy byla nastavena spolupráce na úrovni práce s individuálními klienty, koordinovanému a komplexnímu řešení jejich situace, např. formou případových konferencí.

¹⁰⁴ Např. v případě Jesenicka, kde byla spolupráce využita pro zajištění financování oprav obecních nemovitostí bez jasného závazku změny přístupu k přidělování sociálních bytů. Tedy spíše jako nástroj financování oprav obecních nemovitostí než nástroje sociálního bydlení.

¹⁰⁵ Např. Návrh na vytvoření rejstříku fyzických osob vyloučených v účasti na hazardních hrách. Případně úprava podílu příjmu obcí z příjmu z „technických her“, aby byla motivační pro obce ke zrušení heren a automatů. Např. V Moravském Berouně příjem obce činí 65 % z celkové útraty v herních automatech.



Za nezamýšlený dopad projektu je možné označit vzniklou spolupráci se zaměstnavateli ze Žatce a jeho okolí. Ta totiž původně nebyla součástí projektu, byla ovšem tématem jedné z dluhových platform. Této akce se někteří z místních aktérů shodou okolností účastnili, což ve výsledku vedlo ke kooperaci při řešení dluhových problémů jejich zaměstnanců. Dluhová poradna má též pozitivní vliv na informovanost občanů ohledně městských poplatků a jejich hrazení. Jeden z lokálních aktérů v tomto ohledu konstatoval, že ačkoliv o to nebylo SCR oficiálně požádáno, začalo občany města seznamovat s novým systémem hrazení odpadů platným od ledna 2021, aby předešlo vzniku jejich dluhu vůči městu.

6. Došlo následkem intervencí ke zlepšení celkové situace v sociálně vyloučených lokalitách? Jaké jsou důvody?

Z realizovaných tematických výzkumů a evaluačních zpráv z lokalit vyplynulo pokračující trend zlepšování situace v SVL na příkladu vybraných ukazatelů, jako je např. podíl dlouhodobě nezaměstnaných, podíl nároků na dávky v hmotné nouzi nebo kriminalita a exekuce. Ačkoli se tyto ukazatele v SVL kontinuálně od roku 2016 zlepšují, není u nich možné jednoznačně prokázat vliv aktivit Projektu ASZ. Ačkoli lze pozitivní vliv realizovaných intervencí v rámci Projektu ASZ na zlepšování situace v SVL předpokládat, nejsou k dispozici data, která by jednoznačně dokázala prokázat míru efektu těchto intervencí. Samotné evaluační zprávy z lokalit přisuzují hlavní podíl na změně hodnot těchto ukazatelů spíše obecnému trendu zvyšování životní úrovně obyvatelstva a rostoucímu HDP. Zároveň zlepšování hodnot ukazatelů někdy neprobíhá v SVL stejně rychle jako v nevyloučených lokalitách a v národním měřítku.¹⁰⁶ Zvláště patrný je trend snižování počtu přiznaných dávek v hmotné nouzi související spíše s úpravou podmínek pro jejich přiznání, či novelou insolvenčního zákona č. 182/2006 Sb. Nicméně ani zde není trend jednoznačný, i přes nárůst počtu insolvenčních řízení, byl v některých lokalitách současně zaznamenán nárůst počtu osob v exekucích¹⁰⁷ nebo počtu exekucí jako takových¹⁰⁸.

Díky realizaci podpořených projektů z uzavřených výzev KPSVL OPZ, v celkovém počtu 461 individuálních projektů v objemu přes 4,2 miliardy korun¹⁰⁹, došlo ke zlepšení situace části podpořených osob¹¹⁰. U projektů typu dluhových poraden, kariérního poradenství, sociální a terénní práce, sociálně aktivizačních služeb, azylových domů

a mnohých dalších služeb, které byly a jsou díky projektům realizovány, lze předpokládat pozitivní dopad na tyto konkrétní podpořené osoby. Přesný dopad nicméně i tak nelze s přesností určit, neboť drtivá většina vykazovaných indikátorů pro účely monitoringu OPZ je výstupového charakteru typu počtu podpořených osob, nikoli dopadového či výsledkového např. poměru oddlužených osob nebo osob s nově nabytým dlouhodobým nájemním bydlením.

Ze všech provedených analytických metod, metaanalýzy evaluačních zpráv i rozhovorů s pracovníky ASZ a místními aktéry, lze usuzovat, že díky Projektu ASZ došlo k propojení relevantních a dostupných místních aktérů, navázání komunikace a v některých případech i spolupráce. V rámci pracovních skupin ale i mimo ně na neformální bázi došlo k ujasnění existence, rolí a kompetencí jednotlivých aktérů, předání a navázání kontaktů. Propojení a koordinace často proběhla úspěšněji na úrovni zaměstnanců obecních úřadů než na úrovni politické reprezentace. Na neformální úrovni lze předpokládat, že komunikace bude probíhat i po ukončení Projektu ASZ. U pracovních skupin lze předpokládat, že bez financované navazující koordinace zaniknou s Projektem ASZ. Nadějný předpoklad udržitelnosti nicméně představuje např. komunitní plánování, které pokud v obci funguje, může převzít anebo již převzalo principy a partnerství vzniklá v rámci KPSVL.¹¹¹ Udržitelnost aktivit je spíše pravděpodobná na větších obcích a městech s existující kapacitou obecního úřadu a možností rozdělení funkcí. V případě menších obcí při stávajících omezených kapacitách a kumulací funkcí u jednotlivých úředníků je

¹⁰⁶ Např. EZ Brno.

¹⁰⁷ Např. Žďár nad Sázavou.

¹⁰⁸ Např. Vsetín.

¹⁰⁹ ASZ – interní monitoring (2021).

¹¹⁰ Např. Děčín, Rumburk, Česká Kamenice apod.

¹¹¹ Zástupce Magistrátu Ostrava – „nějaké PS tu už byly, pak vznikly nové, ale pro ty NNO to bylo hodně zatěžující a bylo toho hrozně moc. My jsme je pak při ukončení SPSZ rušili a začlenili do skupin pro komunitní plánování.“



riziko (ne)udržitelnosti aktivit výrazně vyšší. Tento jev je patrný například u Vsetína či Bruntálu, kde je možné upozornit na riziko ochlazení koordinačních aktivit již v rámci přechodu do režimu vzdálené komplexní podpory.

Projekt ASZ si vedle výstupových indikátorů nestanovuje žádné indikátory na úrovni výsledků nebo dopadu. Výsledky a dopady činnosti Agentury jsou tudíž navázané především na podpořené projekty lokálních partnerů. V rámci strategického plánování bylo cílem dosáhnout vzájemné synergie plánovaných opatření, aby byl jejich efekt znásoben. Nerealizováním některých opatření či jejich úpravou nedošlo k synergii v plánovaném rozsahu.

Nicméně synergický efekt opatření je ale i přesto velmi dobrý, koncové uživatele se daří propojovat v rámci tematických oblastí i propojovat tematické oblasti v rámci projektů, jak vyplynulo ze všech provedených analytických metod. V některých případech i přes snahu o komplexní řešení se daří dosahovat přínosů často jen v určité části sociálního vyloučení. To odpovídá dostupným kapacitám místních aktérů a finančním zdrojům a nijak nesnižuje míru přínosu komplexního přístupu, který je stále platnou základnou využitelnou při jakékoli otevřené příležitosti financování. Zvláště oceňovanými oblastmi podpory a pro obce náročnými oblastmi jsou bydlení a zadlužování. Intervence ASZ přispěla významně ke změnám vnímání cílových skupin sociálně vyloučených osob, v některých případech až k „destigmatizaci“, identifikaci a analýze problémů, provázání lokálních aktérů atd.¹¹² U těchto dopadů lze předpokládat udržitelnost i po ukončení projektu, která následně může dále posílit zlepšování situace sociálně vyloučených osob.

¹¹² Jak vychází ze všech provedených evaluačních metod.



7.3 Evaluační úkol 3: Udržitelnost

Cílem tohoto evaluačního úkolu je zhodnotit udržitelnost systému sociálního začleňování nastaveného dle KPSVL. Identifikaci předpokladů a procesů mající klíčový vliv na zajištění udržitelnosti procesů a výstupů spolupráce jak na úrovni projektů a naplánovaných či realizovaných intervencí, ale i na úrovni institucionalizace spolupráce a koordinace na úrovni lokálního partnerství.

Shrnutí

Udržitelnost je slabou stránkou Projektu ASZ a většiny opatření SPSZ, které jsou financovány na projektové bázi a nemají zajištěné finance po ukončení projektů. Velká část zavedených aktivit v rámci individuálních projektů, včetně navýšených kapacit je financována projektově a je tudíž bez navazujícího financování neudržitelná. Obce ani NNO nemají vlastní zdroje, nebo nejsou ochotné investovat vlastní zdroje do udržení stávajících aktivit a lidí. Budoucí spolupráce NNO v lokalitách závisí na zahrnutí do krajské sítě služeb nebo se NNO připravuje na podání žádosti o podporu v dalším programovém období. Po ukončení spolupráce s ASZ ve většině lokalit dochází k omezení kontaktu mezi lokálními partnery, NNO své kapacity snižují či se z lokalit stahují. Jen v několika málo případech obcí během rozhovorů zaznělo, že budou schopny zafinancovat překlenutí výpadku financování klíčových aktivit nebo služeb z obecních rozpočtů. Jedná se především o větší obce a města s rozpočtem, který poskytuje tyto možnosti, které jsou pro velkou část obcí se základní nebo přenesenou působností nedosažitelné. Nicméně i zde se v dlouhodobém horizontu počítá s majoritním financováním z prostředků EU.

Jako nejudržitelnější se podle všech respondentů jeví neformální vazby, komunikace a informační toky, které se podařilo vytvořit v průběhu Projektu ASZ. V řadě případů se na těchto neformálních vazbách dále nově staví spolupráce na řešení zejména individuálních klientů.

Zodpovězení evaluačních otázek

1. Jaké má systém sociálního začleňování vzniklý implementací SPSZ v lokalitách silné a slabé stránky z pohledu udržitelnosti?

Klíčovou silnou stránkou SPSZ je jeho participativní forma vzniku zaručující návrhy opatření konsenzuální mezi všemi zainteresovanými subjekty. Nad drtivou většinou navrhovaných opatření tudíž panuje široká shoda, která se může logicky začít tříštit až u prioritizace jednotlivých oblastí či opatření s ohledem na zájem jednotlivých aktérů a sílu jejich hlasu, dostupné omezené finanční zdroje a kapacity. SPSZ tak může být zdrojem, jakousi „databází“ opatření, která lze znovu otevírat, revidovat a aplikovat v závislosti na měnících se podmínkách. Klíčovou silnou stránkou udržitelnosti samotného SPSZ je jeho provázanost s financováním projektů zaměřených na sociální začleňování z operačních programů EU. Byť i zde se v některých případech obcí může jednat do určité míry o čistý pragmatismus, dojde-li však ke skutečné realizaci alespoň některých navrhovaných opatření, jedná se o účinný nástroj boje se sociálním vyloučením.

Naopak slabou stránkou SPSZ jsou spíše obecně definované cíle a absence měřitelných cílů nebo milníků. SPSZ je ze své povahy kompromisním materiálem, který usiluje o promítnutí zjištění ze vstupní analýzy do pro místní zastupitelstvo nebo radu akceptovatelný strategický rámec opatření.

Slabou stránkou udržitelnosti navrhovaných opatření je jednoznačně projektová báze financování drtivě většiny opatření a aktivit SPSZ, více viz otázka 3. Slabou stránkou udržitelnosti SPSZ je jeho vyhodnocování ASZ namísto obcemi samotnými. SPSZ je obecním dokumentem schváleným vedením obce a ta jako taková by měla i jeho plnění dozorovat. Tím by obce dle vyjádření respondentů vzaly SPSZ a jeho implementaci více za své, zatímco takto jej mohou vnímat více jako externí produkt dílčího projektu ASZ, a tak k němu i přistupovat. Vzhledem k absenci vlastního monitoringu plnění SPSZ ze strany obcí, lze předpokládat, že jeho naplňování nebude obcí monitorováno ani po ukončení Projektu ASZ.

Pro zajištění udržitelnosti koordinace místních aktérů a aktivit, opatření se bohužel ukazuje nutnost speciálně vyčleněné osoby / úvazku na tuto koordinaci. Manažer SPSZ na obcích často vznikl jako nucený důsledek



Memoranda a formální spolupráce. Jeho faktická činnost často neodpovídá náplni práce a obce zatím převážně neuvažují o udržení této pozice / úvazku po ukončení Projektu ASZ.¹¹³ Z FS Zaměstnanost nicméně vyplynulo, že udržitelnost vidí spíše v občanské společnosti. ASZ svojí spoluprací v obci posiluje její lídry a místní aktéři si díky tomu uvědomují svou sílu, na což mohou dále navazovat i po ukončení spolupráce s ASZ.

Naopak silnou stránkou je, že některá opatření SPSZ byla navrhována tak, aby nebyla vázána na finanční plnění, a tudíž mohla být realizována i bez navazujících projektů. Zde je však otázkou způsob provedení bez „vnějšího motivátora“, kterým lokální konzultanti a ASZ jsou.

Doporučení:

Vytvořit studii proveditelnosti na potenciálně vhodný nástroj financování aktivit sociálního začleňování, např. v podobě speciálně určeného příplatku k Rozpočtovému určení daní pro obce (RUD) na základě koeficientu vypočteného dle velikosti obce (počtu obyvatel) a indexu sociálního vyloučení.

Vytváření trvalých opatření financovatelných z vlastních zdrojů, např. městské nájemní agentury, nebo vytváření tzv. social impact bondů, sociálních dluhopisů se vstupem soukromého kapitálu.

2. Do jaké míry je ovlivňován systém sociálního začleňování vzniklý implementací SPSZ v lokalitách potenciálními rizikovými událostmi/faktory (komunální volby, zajištění financování po skončení projektů KPSVL, snížení intenzity podpory od Agentury)?

Některé limity a faktory ovlivňující nově zavedený systém sociálního začleňování jsou již zmíněny v kapitolách výše. Jedná se jak o předchozí bod ohrožené udržitelnosti opatření z důvodu jejich finanční závislosti na zdrojích EU, tak dostupné důkazy o utichající podpoře již v rámci přechodu do režimu vzdálené komplexní podpory¹¹⁴. Jak již bylo zmíněno výše, klíčovým faktorem pro udržitelnost systému je jeho „nositel / vlastník“, neboli koordinátor a facilitátor. Všichni dotazovaní aktéři se shodli na nutnosti přítomnosti motivátora, který bude udržovat v běhu soukolí koordinace a komunikace. Bez tohoto impulsu zvenčí nejsou aktéři schopni v rámci svých kapacit koordinaci samovolně udržet. Jakékoli omezení koordinačních a iniciačních aktivit ASZ má zatím tudíž významný efekt na intenzitu pokračující koordinace a komunikace, která se sice odehrává i nadále, ale přesouvá se více do neformálních procesů na individuální rovině a *ad hoc* situacích. Mezi klíčové faktory ovlivňující systém sociálního začleňování, které není možné v rámci realizace projektu výrazně eliminovat, patří např.:

- **Politická vůle** – politická reprezentace přistupuje k ASZ s jinými motivacemi a cíli, které nemusí být v souladu s nejlepšími řešeními.¹¹⁵
- **Změny v politickém vedení obce** – v případě komunálních voleb i mimo ně (např. v Děčíně, Chomutově, Ralsku), kdy dojde s novou politickou reprezentací k odlišné orientaci obce.
- **Postoje aktérů** – Projekt ASZ přispívá ke změně postojů, ta však bude dosažena až po delším časovém období.¹¹⁶
- **Absence pravomocí ASZ** – ASZ coby realizátor Projektu nedisponuje žádnými kompetencemi vůči klíčovými aktéry a nemůže tak napřímo ovlivňovat jejich jednání a rozhodování.¹¹⁷
- **Nedostatečná legislativní úprava či nevhodná systémová nastavení** – se odráží v nemožnosti obcí a ASZ úspěšněji bojovat s obchodem s chudobou, exekucemi, hazardem apod. To se týká především zákona

¹¹³ Vyjádření lokálních konzultantů i zástupců obcí v rámci realizovaných rozhovorů.

¹¹⁴ Např. výše zmiňovaný Vsetín a Bruntál.

¹¹⁵ Např. regionální metodička – „v Chomutově byl dobrý náměstek a nemuselo se nic ze SPSZ mazat, ale u Varnsdorfu jsme museli ubrat, protože by to tam neprošlo.“

¹¹⁶ Uváděli jak pracovníci ASZ, tak lokální partneři a EZ.

¹¹⁷ Uváděli jak EZ, tak pracovníci ASZ.



o státní sociální podpoře, insolvenčního zákona a některých dalších legislativních úprav, které komplikují efektivnější boj s chudobou.¹¹⁸

- **Nedostupné kapacity** – na obecních úřadech a místních aktérů chybí personální zdroje pro zajištění realizace a koordinace opatření a aktivit.¹¹⁹
- **Prolínání struktur** – situace, kdy zástupci vybraných významných místních aktérů jsou zároveň zastupitelé/ky nebo členové/ky rady obce, kdy v rámci svých rozhodovacích pravomocí brání status quo.¹²⁰
- **Absence podpůrných služeb** – v řadě především menších obcí s horší dopravní obslužností nejsou dostupné sociální, volnočasové, nízkoprahové služby. Zvláště menším obcím tak chybí partneři pro práci s cílovými skupinami.¹²¹
- **Nezařazení sociálních služeb do základní sítě sociálních služeb kraje** – kraje obecně nerozšiřují stávající sítě sociálních služeb, bez zajištění kmenového financování, bude bez navazujících projektů řada aktivit bez finančních prostředků.¹²²
- **Nedostatečné finanční zdroje pro boj se sociálním vyloučením** – finanční prostředky z národních a evropských zdrojů nepokrývají poptávku služeb, která by byla třeba k nasycení potřeb v SVL.¹²³

Doporučení:

Aktivnější role ASZ v legislativním procesu, předkládání návrhů změn zákonů. Doplnění týmu nebo odborných kapacit ASZ o právníky a právní služby se specializací na oblast státní a veřejné správy, sociálních věcí, bydlení, dluhů a insolvence.

3. Mají aktivity nově vzniklé v rámci KPSVL zajištěné financování po skončení projektů ESIF?

Velká část zavedených aktivit v rámci Projektu ASZ, včetně navýšených kapacit je bez navazujícího financování neudržitelná. Obce ani NNO nemají v drtivé většině vlastní zdroje, nebo nejsou ochotné investovat vlastní zdroje do udržení stávajících aktivit a lidí.¹²⁴ Budoucí spolupráce NNO v lokalitách závisí na zahrnutí do krajské sítě služeb nebo se NNO připravuje na podání žádosti o podporu v dalším programovém období. Ideální je navázání aktivit na další projekty, např. TAP, jak tomu řada lokalit udělala. Jen v několika málo případech spíše větších obcí a měst (ORP) byl zaznamenán závazek, či příslibení finančního překlenutí případného výpadku ve financování ESIF ze zdrojů obecního rozpočtu (např. Krnov či Písek v případě asistentů prevence kriminality). Nicméně regionální pracovníci ASZ v rámci fokusní skupiny Zaměstnanost uváděli, že z jejich pohledu není tento závěr natolik definitivní – „když je tam silný partner, tak si ty peníze seženou tak jako tak. Aktivity budou udržitelné i bez ASZ, maximálně díky ASZ aspoň s dalšími prostředky.“

Jako neudržitelnější se jeví neformální vazby, komunikace a informační toky, které se podařilo vytvořit v průběhu Projektu ASZ, jak potvrzují všichni dotázaní. U pracovních skupin či dalších aktivit a opatření bez finančních nároků na rozpočet obce nebo NNO je velké riziko jejich ukončení z důvodu absence vyčleněných kapacit iniciátora, koordinátora, „motivátora“, jehož role a aktivity jsou pro realizaci aktivit zcela nepostradatelné.¹²⁵ Setkávání jsou

¹¹⁸ Zmiňovali zejména lokální partneři.

¹¹⁹ Uváděli jak pracovníci ASZ, tak lokální partneři (zástupce městského úřadu Kraslice) – „bohužel kvůli personálnímu zajištění se nám nepodařilo (individuální) projekty rozběhnout. Nesehnali jsme na to lidi.“

¹²⁰ Např. jedna z dotázaných vedoucích služeb v Chomutově je zároveň zastupitelkou.

¹²¹ Zmíněno jak v EZ, tak dalšími dotázanými ze všech stran.

¹²² Tuto skutečnost zmiňovali všichni dotázaní, jak pracovníci ASZ, tak lokální partneři, např. zástupce městského úřadu Krnov – „bude to takový mix, co půjde bude pod krajskou sítí, ale stále to řešíme, budou se snažit řešit i jiné financování, třeba norské fondy, budou žádat o podporu města, něco už přispělo. Město má teď prioritu udržet náš (individuální) projekt na to období půl/třičtvrtě roku do dalšího období. Pokud by to bylo déle, už to bude problém a muselo by se to řešit snížením kapacit, máme tu 5 lidí na hpp, to město dlouhodobě neudrží.“

¹²³ Např. LK Kraslice – „v lokalitách si i stěžují, že by chtěli podporu od státu – hlavně finanční, rozvoj podnikání, doprava.“

¹²⁴ Např. regionální metodička – „spousta věcí, které končí s Projektem ASZ, postupně vyšumívají nebo z nich vycouvávají.“

¹²⁵ Vyplývalo nejen z analyzovaných EZ, ale i rozhovorů s pracovníky ASZ a lokálními partnery z řad NNO či státní správy.



udržitelná zejména v případě obcí, které komunitně plánují, kde nicméně hrozí, že nedojde k tak intenzivnímu zapojení všech organizací, jako tomu bylo v rámci pracovních skupin při KPSVL.

Doporučení:

Zajištění navazujících výzev OPZ+ pro kontinuální financování aktivit a opatření. Vyčlenění speciálních výzev IROP na boj se sociálním znevýhodněním, kde bude podpora podmíněna schváleným SPSZ dle metodiky KPSVL. Zajištění integrace nových služeb do krajské sítě služeb. Realizace zmiňované studie proveditelnosti financování aktivit sociálního začleňování speciálním příplatkem v rámci RUD.

4. V jakém rozsahu fungují tyto aktivity po skončení realizace původních projektů?

Ve řadě lokalit chtějí v aktivitách a projektech pokračovat, nicméně navazující aktivity jsou závislé na externích zdrojích financování. Reálně tak hrozí, že po skončení projektů (u těch, které končí v průběhu roku 2022) dojde k ukončení nebo omezení aktivit podpořených v rámci ESIF financovaných projektů. Obce buď nemají vlastní prostředky (schválené zastupitelstvem nebo radou), nebo do poslední chvíle spoléhají na navazující financování z prostředků evropských fondů. Výjimečně v některých lokalitách buď již došlo k převzetí aktivit obcí (např. Děčín), nebo uvažují o zajištění nejnutnějšího financování pro překlenutí případného výpadku financování (např. Chomutov, Liberec, Písek, Krnov). NNO zpravidla také nemají vlastní finanční prostředky pro udržení lidí, pozic a aktivit¹²⁶. V případě, kdy se nepodaří najít navazující financování (např. z Norských fondů, ze soukromých zdrojů, od kraje apod.), dochází k začlenění dobré praxe v rámci možností mezi ostatní služby a aktivity NNO. Pokud však např. daná NNO není trvale přítomná v dané lokalitě, není následně schopna tuto svou novou přítomnost nadále zajistit. V některých případech dochází k převzetí dílčích aktivit obcemi, případně převzetí metodik (např. SAS, terénní práce apod.), ale to se týká spíše větších obcí s vlastními sociálními pracovníky. Celkově lze ale uvést, že rozšíření kapacit či přivedení nových NNO na území přispělo k uvědomění potřebnosti ale i zlepšení povědomí o cílové skupině¹²⁷.

V případě ukončení spolupráce s ASZ se Obecní úřady často potýkají s nedostatečnou personální kapacitou pro přijetí kompetencí zastávaných lokálními konzultanty¹²⁸.

5. Jakým způsobem je zajištěno financování po skončení projektů v rámci KPSVL?

Viz evaluační otázka č. 3.

6. Jaké jsou důvody obcí pro setrvání ve spolupráci s Agenturou v případech, kdy plánované intervence přesahují dobu 5 let? Z čeho vyplynulo potřebnost této spolupráce?

Nastavování doby setrvání ASZ v lokalitách byla nastavena ex-ante projektově na 5 let, návrh délky setrvání ASZ v lokalitách by přitom měl vycházet z detailní analýzy potřeb v jednotlivých lokalitách a průběžného vyhodnocování aktuální situace, respektive plnění SPSZ. Některé lokality jsou na KPSVL více připravené než jiné¹²⁹, a to je nutné zohlednit při nastavení spolupráce. Nastavení vycházelo z nevhodných premis, které nebyly založeny na důkladné znalosti terénu, ale spíše se přizpůsobily parametrům programu podpory.

Hlavním důvodem pro pokračující spolupráci je nutná délka celého procesu příprav, nastavení a operacionalizace KPSVL a následně ještě delší období nutné pro realizaci, monitoring a vyhodnocování realizovaných opatření. Komplexní změny situace v SVL souvisí se změnami politik a procesy stejně jako s postoji a názory místních aktérů. Změna procesů a postojů jsou dva nevyhnutelně propojené a stejně důležité procesy trvající déle než 5 let. Dopad

¹²⁶ Extrémním případem je NNO Lexikona v Krnově, které končí projektové financování během roku 2022, a období mezi ukončením individuálního projektu a novým projektem v dalším programovém období pravděpodobně skončí nezaměstnaní. Ačkoliv si město jejich práci chválí, překlenovací období bude soustředit prostředky do vlastního individuálního projektu.

¹²⁷ Avšak i zde se objevily jako problematické komunální volby, jak se tomu stalo např. ve Štětí nebo Děčíně.

¹²⁸ Např. v případě Bruntálu stále přetrvává potřeba podpory prostřednictvím vnějšího nezávislého subjektu. Ale jsou i lokality jako např. Písek či Liberec, kde jsou proaktivní aktéři a chtějí dále spolupracovat a pracovat na zlepšení.

¹²⁹ Mezi faktory větší připravenosti obcí na spolupráci s ASZ patří – existence komunitní plánování, místní akční plánování (tzn. bylo možné navázat na již existující procesy a koordinační aktivity), rozvinutá síť navazujících služeb.



realizovaných projektů ESIF se projeví většinou až po jejich ukončení a podmínkami výzev nastavené indikátory neumožňují v drtivé většině případů vyhodnotit dopad projektů. V případě ukončení Projektu ASZ bez zajištění návazných aktivit/projektů, dojde v drtivé většině obcí k utlumení nebo zastavení aktivit, dojde k omezení koordinovaného setkávání, plánování a hodnocení. Dojde k útlumu či pozastavení rozběhlých reforem a změn, frustraci místních aktérů. Z evaluačních zpráv z lokalit jasně vyplynulo potřebnost dlouhodobé koordinace pracovních skupin a každoroční monitoring plnění opatření a situace v SVL, která dále motivuje místní aktéry k plnění opatření SPSZ. Dosud realizovaná opatření SPSZ byla ve velké míře zaměřena na prevenci kriminality, snižování trestných činů, přestupků, zlepšování atmosféry a vztahů v SVL. To jsou z pohledů představitelů obcí nejzásadnější oblasti, které chtějí řešit primárně, jak vyplynulo zejména z rozhovorů s pracovníky ASZ. V řadě případů tedy došlo k realizaci projektů v této oblasti, nikoli však např. v oblasti bydlení, které je mnohem palčivějším problémem predikujícím sociální vyloučení. Logickým krokem je proto na základě dosavadních úspěchů v oblasti prevence kriminality pokračovat s realizací opatření v dalších oblastech, např. bydlení, dlouhové poradny apod., které nebylo možné stihnout zrealizovat do konce roku 2021.

Obce argumentují potřebou pokračující spolupráce především svojí potřebou projektového poradenství, potřebou odborného poradenství v jednotlivých oblastech a potřebou substitucí nedostupných kapacit pro komplexní koordinaci a monitoring, strategické plánování. Spolupráce by každopádně měla pokračovat pouze tam, kde má vyšší přidanou hodnotu, tedy v obcích s vyšším indexem sociálního vyloučení, v obcích, kde existuje oprávněný zájem vedení obcí nebo většiny místních aktérů o změnu v SVL, jak uvádí účastníci FS Zaměstnanost – „Lepší by bylo řešit exit strategie na obcích, kde už obcím nemáme co nabídnout kromě projektového poradenství. Kde už jsou zapálení pro věc a mají to nastavené, tam dále pokračovat. Naopak opouštět ty obce, kde se to nikam neposouvá, zatímco ta obce šla jen po čerpání peněz.“ ASZ by následně měla poskytovat dostatek kontinuálních kapacit a omezit fluktuaci pracovníků.

Potřebnost spolupráce s ASZ by se dle vyjádření respondentů mohla odvíjet od několika navzájem provázaných kritérií, která mohou být upravena nastavením vzájemné váhovitosti. Klíčovými kritérii mohou být min.:

- **Potřebnost** – aktuální situace SVL určená např. pomocí indexu sociálního vyloučení.
- **Zájem vedení obce** o spolupráci – deklarované a závazné.
- **Dostupné administrativní kapacity obce** – odvíjející se od velikosti obce, respektive úřadu. Největšího efektu lze dosáhnout na středně velkých obcích druhého typu s pověřeným obecním úřadem, či menší obcí trojkového typu s rozšířenou působností (např. od 2 000 do 20 000 obyvatel), kde obecní úřad disponuje relativně dostupným úřednickým aparátem a rozpočtem umožňujícím spolufinancování alespoň části sociálních nebo terénních služeb. V malých obcích, kde může být potřebnost enormní, je riziko neudržitelnosti výstupů projektu a opatření z důvodu absence kapacit a financí.

Nicméně setrvání ASZ v každé z lokalit by mělo vycházet z vyhodnocení dosavadních výsledků a analýzy potenciálních přínosů a bariér dalšího setrvání založených na kvantifikovaných, měřitelných cílech. Potřebnost setrvání by se neměla odvíjet od nutnosti plnění indikátorů jakéhokoli projektu podpořeného z prostředků EU nebo národních zdrojů, snadnosti spolupráce a měla by předcházet riziku tvorby vzájemných závislostí.

Doporučení:

Návrh délky setrvání ASZ v lokalitách by měl vycházet z analýzy potřeb a situace v dané lokalitě, analýzy efektivity dosavadní spolupráce a odhadu budoucích přínosů. Délka setrvání ASZ v lokalitách by mohla být odvislá od dosažených milníků výsledkových a dopadových indikátorů sociálního začleňování, případně zajištění trvale udržitelného financování koordinačních aktivit KPSVL v lokalitě.



8 Zhodnocení Projektu ASZ dle kritérií 5U

Následně Dodavatel Projekt ASZ zhodnotil podle kritérií 5U, tzn. účelnost, účinnost, úspornost, užitečnost a udržitelnost.

Tabulka 8 Zhodnocení dle kritérií 5U

Kritérium U	Zhodnocení
Účelnost	<p>Hlavním cílem Projektu ASZ bylo nastavit ve spolupracujících obcích a mikroregionech komplexní a účinné místní politiky sociálního začleňování, vystavět pro jejich plánování a realizaci týmy z místních aktérů a zprostředkovat finanční nástroje na podporu konkrétních opatření sociálního začleňování.</p> <p>Jedním z předpokladů pro dosažení cílů Projektu ASZ je mj. dostatečné kapacity místních aktérů k získávání odborných znalostí, potřebných finančních prostředků a zajištění dlouhodobé udržitelnosti. Tyto kapacity velmi závisí na velikosti zapojené obce. V menších obcích je sociální oblast spíše poddimenzovaná a je velmi problematické dosáhnout dostatečné udržitelnosti nastavených aktivit. Avšak zcela jistě došlo k předání dobré praxe, rozvoji vztahů mezi aktéry, definování klíčových problémů a navržení opatření a možnosti dále na zavedené procesy navázat, byť pravděpodobně ne ve stejné míře. V drtivé části zapojených obcí došlo k posílení vlastních kapacit místních aktérů, a to jak v oblasti strategického plánování, tak personálních kapacit na obecních úřadech a NNO. Navyšování kapacit bylo a je nicméně v drtivé většině závislé na projektovém financování z OPZ. Udržitelnost těchto kapacit po skončení individuálních projektů bez navazujícího financování je velmi ohrožena.</p> <p>Problematika SVL čelí řadě nedostatků na legislativní úrovni, snahy o sociální začleňování brzdí absence zákona o sociálním bydlení, neefektivně rozložené kompetence pro výplatu některých sociálních dávek, neefektivně nastavený systém exekucí a insolvenčního zákona. Kromě ASZ není v ČR jiný institucionální aktér na státní úrovni, který by řešil problematiku sociálního začleňování a sociálně vyloučených lokalit. Proto se aktivity a evaluovaný Projekt ASZ jeví jako účelný. Tato účelnost bohužel klesá postupně od roku 2015 v důsledku personálních změn ve vedení ASZ a zásadní trhlínu dostala v roce 2020 přesunem z ÚV na MMR, čímž dle naprosté většiny respondentů přišla o svůj meziresortní charakter.</p>
Účinnost	<p>Jako klíčový faktor pro dosažení dostatečného efektu a dopadu aktivit se zde jeví absence legislativní autority ASZ s vymezenými kompetencí vůči obcím v oblasti tvorby a výkonu strategií sociálního začleňování. ASZ je ve své činnosti zcela odkázána na dobrovolnou spolupráci obcí, která je v drtivé většině motivována nikoli snahou o řešení problémů, ale získáním prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů. Ačkoli se finanční zájem obcí ukazuje jako užitečný pozitivně-motivační faktor pro vstup obcí do spolupráce, dohledová možnost ASZ nad obsahem SPSZ se ukazuje jako neefektivní.</p> <p>Z provedených šetření lze soudit, že došlo k výraznému posunu ve vnímání zapojených aktérů a částečné změně v postojích. Jednoznačně došlo díky Projektu ASZ k větší informovanosti o principech sociálního začleňování, šíření osvěty a myšlenek inkluzivní společnosti a nediskriminace. Účinnost Projektu ASZ naráží na celou řadu bariér, od postojů obcí, nesystémovosti financování sociálního začleňování. Účinnost je navíc ovlivněna omezenými kompetencemi ASZ ve vztahu k politickým představitelům obcí. Účinnost Projektu ASZ a aktivit byla výrazně ovlivněna vysokou fluktuací pracovníků ASZ jak na úrovni vedoucích, tak regionálních pracovníků v důsledku personálních změn v roce 2015.</p>
Úspornost	<p>Na základě dostupných informací Dodavatel není schopen posoudit, do jaké míry byl Projekt ASZ úsporný. Na druhou stranu se v rámci evaluace nevyškly žádná zjištění, která by nasvědčovala</p>



Kritérium U Zhodnocení

neúspornosti. Naopak např. hodinové sazby pro experty na Projektu ASZ byly nastaveny poměrně nízko ve srovnání s hodinovými sazbami na běžném trhu. Realizace analytických a evaluačních aktivit in-house také vedlo k úspoře finančních prostředků, času, a naopak kumulaci know-how uvnitř ASZ.

Užitečnost Jak je již uvedeno výše, ASZ se potýká s nedostatkem legislativní autority a spolupráce s obcemi je čistě na dobrovolné bázi. Přijaté politiky sociálního začleňování (SPSZ, TAP) jsou z povahy věci kompromisními dokumenty, které mají za cíl pokrýt potřeby a problémy vyplývající z analýzy a zároveň nepřinášet natolik radikální opatření, která by znemožnila schválení dokumentů v zastupitelstvu nebo radě, čímž se zmenšuje prostor pro řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů. Řešené problémy se tudíž odvíjí od poptávky místních aktérů a politické vůle představitelů obce.

V některých spolupracujících obcích došlo k méně či více úspěšným pokusům adresovat problematiku sociálně vyloučených lokalit. ASZ vyvíjela snahy o řešení těchto oblastí, nicméně vycházela z poptávky spolupracujících obcí. I přes tyto skutečnosti se ASZ snažila zabraňovat segregačním tendencím, a ačkoliv nelze vyhodnotit, zda přispěla svou činností k desegregaci, v řadě případů zabránila jejímu dalšímu zhoršení¹³⁰.

Užitečnost Projektu ASZ kolísá v závislosti na lokalitách, ve kterých se projevuje odlišným způsobem. Užitečnost Projektu ASZ se ukazuje nejvíce v oblasti síťování a koordinace místních aktérů, zčásti změně postojů a vnímání sociálního začleňování. Projekt ASZ byl díky navazujícím výzvám z OPZ užitečný v navyšování kapacit obecních úřadů a neziskových organizací.

Udržitelnost Udržitelnost je slabou stránkou Projektu ASZ a většiny opatření SPSZ, které jsou financovány na projektové bázi a nemají zajištěné finance po ukončení individuálních projektů. Velká část zavedených aktivit v rámci individuálních projektu z OPZ, včetně navýšených kapacit je bez navazujícího financování spíše neudržitelná, nebo jen po nezbytně dlouhou dobu překlenující výpadek v navazujícím financování z fondů EU. Obce ani NNO mnohdy nemají vlastní zdroje, nebo nejsou ochotné investovat vlastní zdroje do udržení stávajících aktivit a lidí. Budoucí spolupráce NNO v lokalitách závisí na zahrnutí do krajské sítě služeb nebo se NNO připravuje na podání žádosti o podporu v dalším programovém období. Po ukončení spolupráce s ASZ ve většině lokalit dochází k omezení kontaktu mezi lokálními partnery, NNO své kapacity snižují či se z lokalit stahují. Jako neudržitelnější se jeví neformální vazby, komunikace a informační toky, které se podařilo vytvořit v průběhu Projektu ASZ.

Pro dosažení kýžených efektů a dopadů aktivit sociálního začleňování je naprosto klíčové, aby došlo k zajištění navazujících aktivit ASZ v lokalitách. V případě delšího přerušení nebo absence navazujícího Projektu ASZ, aktivit ASZ lze ve velké části zapojených lokalit, obcí očekávat vlnu vyhoření. Dle vyjádření pracovníků Projektu ASZ by dosavadní investice času a kapacit místních aktérů mohly přijít vniveč a všechny dosavadní snahy by vyústily ve frustraci obcí a místních aktérů a v některých případech i zanevření nad celou problematikou sociálního začleňování. Obce ve velké části případů nemají vlastní kapacity, finanční prostředky, know-how ani motivaci v aktivitách samy dále pokračovat a potřebují vnější, nezávislé odborníky a facilitátory, kteří jim s realizací aktivit, přípravou individuálních projektů a koordinací budou i nadále pomáhat. V rámci navazujících aktivit by mělo dojít k revizi zapojených obcí a prioritizaci obcí s vyšší potřebností (vyšším indexem sociálního začlenění), velikosti a zároveň zvážení rozsahu případného dopadu (např. na počet sociálně vyloučených obyvatel).¹³¹ V případě omezení dostupných financí, a tudíž rozsahu navazujícího Projektu ASZ lze uvažovat o úpravě rozsahu aktivit ve zvolených obcích dle míry analyzované potřebnosti. V některých obcích s vyšší potřebností bude nutná kontinuální intenzivní podpora ve stávající nebo intenzivnější podobě (např. Kraslice, Ralsko atd.), v jiných obcích (např. Chomutov, Písek, Ostrava) bude možné aktivity neopustit, ale ponížít frekvenci a intenzitu.

¹³⁰ Např. Díky důsledné intervenci ASZ u nastavování podmínek přidělování bytů sociální komisí v České Kamenici.

¹³¹ Např. formou multikritériální analýzy s přidáním váhovitosti jednotlivým kritériím.



Kritérium U Zhodnocení

Pro zajištění udržitelnosti se jeví jako klíčové zajištění návazných uzavřených výzev z OPZ+ v synergii s výzvami z IROP. To jsou klíčové motivační faktory pro pokračování obcí ve spolupráci, které pak mají pozitivní vliv na změny v SVL. To se týká především oblasti bydlení, která, byť se společně s dluhovou problematikou jeví jako nejpotřebnější, není v obcích populární ani prioritní a naráží na nedostatek financí i bytové infrastruktury.



9 Doporučení

Tabulka 9 Přehled klíčových zjištění a doporučení

Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
Věcné a strategické nastavení Projektu ASZ		
1 Projektové financování aktivit a rigidní projektové řízení komplikovalo realizaci některých aktivit v obcích.	Financování aktivit / projektů ASZ ze státního rozpočtu. Převedení klíčových zaměstnanců Projektu na tabulková místa hrazená ze státního rozpočtu.	MMR
2 Nejasnost cílů Projektu ASZ a očekávání vedou k pozdější frustraci místních aktérů, stejně jako fluktuace lidí na pozici LK.	Jasně definovat cíle Projektu ASZ pro jednotlivé aktéry, zvláště pro nové pracovníky nebo partnery. Pečlivě vyjasnit očekávání a závazky. Při vstupu do nové spolupráce či s novým vedením obce vždy pečlivě vyjasnit cíle Projektu ASZ a očekávání vedení obce.	Odbor sociálního začleňování, Oddělení regionálních center
3 Místní aktéři si velmi cení sdílení dobré praxe z dalších obcí v podobné situaci, jako jsou oni sami. Navíc se aktéři často snáz ztotožní s protějškem na stejné pozici v jiné obci než s poradcem / expertem ASZ.	Zavést pravidelné procesy sdílení a zprostředkovávání zkušeností mezi obcemi, např. formou oceňovaných stáží, pravidelných virtuálních setkávání nebo konferencí. Najmutí bývalých či stávajících starostů a starostek coby pracovníků ASZ nebo odborných konzultantů. Představitelé obcí vždy ochotněji naslouchají partnerům s praktickými zkušenostmi z řízení místních samospráv, svým kolegům a kolegyním.	Oddělení regionálních center, Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ
4 Přístup KPSVL je pro řadu zejména menších obcí velmi náročný. K naplnění cílů SPSZ nedochází v plné míře.	Při ponechání komplexní vstupní analýzy zúžit záběr rozpracovaných opatření SPSZ, zaměřit se na prioritizované oblasti při stanovení časově ohraničených milníků a cílů. Ponechat seznam všech opatření, ale následně rozpracovávat pouze vybraná z nich, aby nedošlo k demotivaci a přesyčení aktérů počtem nerealizovatelných opatření.	Vedoucí pracovníci ASZ
5 V některých SPSZ chybí část věnovaná evaluaci, chybí gescí opatření aj.	Sjednotit metodické postupy ke zpracování strategických dokumentů napříč RC, např. tvorbou jednotného metodického prostředí (např., které prvky by měl SPSZ obsahovat jako je zakomponování gescí, monitoringu a evaluace).	Oddělení OUSK
6 Chybí větší zapojení krajů. Individuální projekty lokálních partnerů mají potenciál většího záběru při spolupráci s dalšími subjekty.	V navazujícím Projektu ASZ zajistit aktivní účast krajů jako jedné z cílových skupin. Provozovat opatření SPSZ i s projekty krajů, Úřadů práce či SZÚ.	Oddělení regionálních center
7 Regionální pracovníci pociťují nedostatečné vlastní kompetence v oblasti komunikace citlivých témat	Zajistit efektivní podporu PR/marketingu , ať již formou interních konzultací expertů na PR, nebo externích služeb.	OUSK



Č.	Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
	směrem k vedení obce nebo zastupitelstvu a jiným důležitým decision makerům.	Zajistit školení a sdílení dobré praxe v komunikaci ožehavých témat směrem k různým cílovým skupinám pro regionální pracovníky.	
8	Délka spolupráce lokalit s ASZ byla stanovena ex-ante. Některé lokality jsou na KPSVL více připravené než jiné, a to není dále zohledněno v metodice KPSVL.	Návrh délky setrvání ASZ v lokalitách by měl vycházet z analýzy potřeb a situace v dané lokalitě, analýzy efektivity dosavadní spolupráce a odhadu budoucích přínosů. Délka setrvání ASZ v lokalitách by mohla být odvislá od dosažených milníků výsledkových a dopadových indikátorů sociálního začleňování, případně zajištění trvale udržitelného financování koordinačních aktivit KPSVL v lokalitě.	Vedoucí pracovníci ASZ, metodicky nastavit OUSK
9	V některých případech spolupracujících lokalit nedocházelo k žádnému výraznému posunu. V takových lokalitách převažovala zejména finanční motivace ke spolupráci s ASZ, než metodická a odborná pomoc.	Před navázáním nové spolupráce zvážit jako jedno z kritérií spolufinancování řešení sociálního začleňování ze strany obce. V závislosti na velikosti obce.	Vedoucí pracovníci ASZ
10	Absence legislativní autority ASZ s vymezenými kompetencí vůči obcím v oblasti tvorby a výkonu strategií sociálního začleňování se ukazuje jako klíčový faktor pro míru dosažených efektů a dopadů aktivit. ASZ je ve své činnosti zcela odkázána na dobrovolnou spolupráci obcí, která je v drtivě většině motivována nikoli snahou o řešení problémů, ale získáním prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů.	Změna kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb., a souvisejících předpisů, kterou by byly MMR (Odboru pro sociální začleňování – ASZ) svěřeny kompetence a pravomoci v oblasti formulace a dohledu nad implementací strategických plánů sociálního začleňování. Navýšení tabulkových míst zaměstnanců Odboru pro sociální začleňování MMR ze státního rozpočtu za účelem zaměstnání kmenových expertů a centrálních metodiků.	MMR
Organizační řízení Projektu ASZ, organizační struktura a procesní nastavení			
11	Vysoká míra fluktuace pracovníků Projektu ASZ měla velmi negativní dopad na celou realizaci Projektu ASZ v jeho průběhu. Fluktuaci posílily personální změny ve vedoucích pracovnících ASZ v roce 2015, kdy se nepodařilo kontinuálně navázat realizační tým do stávajícího Projektu ASZ přesun ASZ z ÚV na MMR a nedostatečné personální, metodické a strategické řízení s administrativní zátěží.	Zlepšit personalistiku na MMR , zavést systém komplexní péče o zaměstnance, procesy supervize, včasné identifikace a krizové intervence. Podpořit kontinuitu a konzistenci práce v lokalitě minimalizací fluktuace lokálních konzultantů, podpořit LK školením na komunikační dovednosti a podpořit implementaci komunikačních strategií v lokalitách. Nastavit obdobné procesy na úrovni ASZ , včetně např. team-buildingových aktivit, neformálních setkávání apod. pro zvyšování důvěry, spolupráce a zlepšování atmosféry v týmu.	Personální odbor MMR Vedoucí pracovníci ASZ
12	Udržitelnost je slabou stránkou Projektu ASZ a většiny opatření SPSZ, které jsou financovány na projektové bázi a nemají zajištěné finance po ukončení individuálních projektů.	Zajištění navazujících výzev OPZ+ pro kontinuální financování aktivit a opatření. Případně vyjednání s ŘO OPZ podmínky účasti v programech na podporu sociálního začleňování spoluprací s ASZ. Vyčlenění speciálních výzev IROP na boj se sociálním znevýhodněním, kde bude podpora podmíněna schváleným SPSZ dle metodiky KPSVL.	Vedoucí pracovníci ASZ MMR



Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
Velká část zavedených aktivit v rámci individuálních projektů z OPZ, včetně navýšených kapacit je bez navazujícího financování spíše neudržitelná, nebo jen po nezbytně dlouhou dobu překlenující výpadek v navazujícím financování z fondů EU.	Vytváření trvalých opatření financovatelných z vlastních zdrojů, např. obecní s.r.o. – např. obecní nájemní agentury, nebo vytváření tzv. social impact bondů, sociálních dluhopisů se vstupem soukromého kapitálu. Navazující Projekt ASZ a aktivity ASZ by měly zahrnout krajské úřady do svých projektů jako jednu z cílových skupin za účelem koordinace udržitelnosti financování nově etablovaných služeb a komunitní práce. Zapojit nebo alespoň informovat krajské úřady o vytvářených lokálních partnerstvích a jejich přínosech. Přínosy NNO dokumentovat tvrdými daty a dobrou praxí.	Vedení ASZ Oddělení regionálních center
13 V České republice chybí dostatečné geografické pokrytí strukturálně postižených regionů sociálními službami a neziskovými organizacemi (např. nedostatečné pokrytí území Šluknovska apod.).	Revize krajského přerozdělování finančních prostředků pro sociální a komunitní služby, revize rozdělení finančních prostředků mezi kraje dle počtu osob v SVL a následná vyšší podpora znevýhodněných regionů (zvláště Karlovarského a Ústeckého kraje).	MPSV
14 Místní samosprávy nemají ve většině případů vlastní kapacity nebo know-how a nemají možnost si financování zajistit z vlastních nebo jiných zdrojů.	Zrealizovat studii proveditelnosti na potenciálně vhodný nástroj financování opatření sociálního začleňování definovaných v SPSZ v podobě speciálně určeného příplatku k Rozpočtovému určení daní pro obce (RUD) na základě koeficientu vypočteného dle velikosti obce (počtu obyvatel) a indexu sociálního vyloučení.	Vedoucí pracovníci ASZ
15 Pracovníci regionálních center, ale i místní aktéři, reportovali o nedostatku informací o dalších existujících dotačních titulech a výzvách. Aby ASZ zůstala pro obce zajímavým partnerem, je žádoucí, aby těmito včasnými a detailními informacemi disponovala.	Znovuzavést porady Centrálních expertů s pracovníky regionálních center/pouze lokálními poradci o nových informacích, výzvách ve vztahu k dané oblasti. Vytvořit jednotný sdílený prostor se vzdáleným přístupem , ve kterém budou přehledně uspořádány odpovědi na nejčastější otázky, např. cloudové řešení přístupné všem pracovníkům pro sdílení a výměnu dobré praxe a zkušeností i mezi LK.	Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ
16 Pracovníci RC pocítují mezery ve znalostech komunitní práce, strategického plánování, bydlení, dluhové problematiky, státní a veřejné správy, které dále ztěžují jejich práci. V oblasti komunitní práce chybí větší edukace představitelů obcí.	Zavést pravidelná školení regionálních pracovníků najatými experty na dané problematiky. Zavést pravidelné sdílení dobré praxe mezi regionálními pracovníky a RC. Doplnění týmu nebo odborných kapacit ASZ o interní právníky nebo právní služby se specializací na oblast státní a veřejné správy, sociálních věcí, bydlení, dluhů a insolvence.	Oddělení OSOP Vedoucí pracovníci ASZ
17 Řada místních aktérů vnímá nedostatečnou mediální prezenci ASZ. Větší prezentace ASZ by pomohla ke zlepšení argumentace řešení sociálního vyloučení na obcích	Zvýšit mediální prezenci ASZ, respektive MMR ve veřejném prostoru s cílem popularizovat témata sociálního začleňování.	Vedoucí pracovníci ASZ Tiskový odbor MMR



Č. Klíčová zjištění	Doporučení	Zodpovědnost
a zároveň propagaci tématu sociálního začleňování.	Aktivnější role ASZ v legislativním procesu, předkládání návrhů změn zákonů.	Vedoucí pracovníci ASZ



10 Seznam zdrojů

Následující tabulka obsahuje seznam analyzovaných dokumentů.

Tabulka 10 Seznam analyzovaných dokumentů

Číslo	Název dokumentu
1	Evaluační zpráva Aš
2	Evaluační zpráva Brno
3	Evaluační zpráva Bruntál
4	Evaluační zpráva Břeclav
5	Evaluační zpráva Česká Kamenice
6	Evaluační zpráva České Velenice
7	Evaluační zpráva Děčín
8	Evaluační zpráva Dubí
9	Evaluační zpráva Frýdlantsko
10	Evaluační zpráva Fulnek
11	Evaluační zpráva Havlíčkův Brod
12	Evaluační zpráva Chodov
13	Evaluační zpráva Chomutov
14	Evaluační zpráva Jesenicko
15	Evaluační zpráva Jihlava
16	Evaluační zpráva Jirkov
17	Evaluační zpráva Kadaň
18	Evaluační zpráva Klášterec, Vejprty
19	Evaluační zpráva Kolín
20	Evaluační zpráva Kraslice
21	Evaluační zpráva Krnov
22	Evaluační zpráva Liberec
23	Evaluační zpráva Litvínov
24	Evaluační zpráva Moravská Třebová
25	Evaluační zpráva Moravský Beroun
26	Evaluační zpráva Most
27	Evaluační zpráva Nový Bor
28	Evaluační zpráva Obrnice
29	Evaluační zpráva Odry
30	Evaluační zpráva Osoblažsko
31	Evaluační zpráva Ostrava
32	Evaluační zpráva Písek
33	Evaluační zpráva Poběžovicko
34	Evaluační zpráva Postoloprty
35	Evaluační zpráva Příbram
36	Evaluační zpráva Ralsko
37	Evaluační zpráva Rotava – Nová Ves
38	Evaluační zpráva Roudnice nad Labem
39	Evaluační zpráva Rozvodí
40	Evaluační zpráva Rumburk – Staré Křečany



41	Evaluační zpráva Slaný
42	Evaluační zpráva Smržovka
43	Evaluační zpráva Sokolov
44	Evaluační zpráva Štětí
45	Evaluační zpráva Valašské Meziříčí
46	Evaluační zpráva Varnsdorf
47	Evaluační zpráva Velké Hamry
48	Evaluační zpráva Vítkovsko – Vítkov, Budišov, Čermná
49	Evaluační zpráva Vrbensko
50	Evaluační zpráva Vsetín
51	Evaluační zpráva Žatec
52	Evaluační zpráva Žďár nad Sázavou
53	Evaluační zpráva Žlutice
54	Index sociálního vyloučení – seznam obcí ČR
55	Metodika KPSVL
56	Místní komunikační plán Ostrava
57	Místní komunikační plán Ralsko, 2020–2022
58	Příručka dobré praxe: Bezpečí
59	Příručka dobré praxe: Komunitní práce v obcích s koncentrací sociálního vyloučení
60	Příručka dobré praxe: Občanská participace v obcích s koncentrací sociálního vyloučení
61	Příručka dobré praxe: Řešení dluhů
62	Příručka dobré praxe: Zaměstnávání
63	Příručka dobré praxe: Zdraví
64	Situační analýza Bruntál
65	Situační analýza České Velenice
66	Situační analýza Frýdlantsko 2017
67	Situační analýza Kadaň 2017
68	Situační analýza Klášterec nad Ohří a Vejprty 2017
69	Situační analýza Krnov 2019
70	Situační analýza Obrnice 2017
71	Strategický plán sociálního začleňování Bruntál 2015-2018
72	Strategický plán sociálního začleňování Česká Kamenice 2020-2022
73	Strategický plán sociálního začleňování Děčín 2018-2020
74	Strategický plán sociálního začleňování Klášterec nad Ohří a Vejprty 2016–2018
75	Strategický plán sociálního začleňování Litvínov 2016–2018
76	Strategický plán sociálního začleňování města Aš pro období 2019-2022
77	Strategický plán sociálního začleňování města Břeclav pro období 2017-2019
78	Strategický plán sociálního začleňování města České Velenice II. 2018–2020
79	Strategický plán sociálního začleňování města Jirkova pro období 2018-2021
80	Strategický plán sociálního začleňování města Kraslice 2016–2019
81	Strategický plán sociálního začleňování města Krnova 2020-2023
82	Strategický plán sociálního začleňování města Krnova pro období 2015-2018
83	Strategický plán sociálního začleňování města Postoloprty 2017-2019
84	Strategický plán sociálního začleňování města Smržovka 2019-2021
85	Strategický plán sociálního začleňování města Sokolov pro období 2017–2019, třetí revidovaná verze
86	Strategický plán sociálního začleňování města Štětí 2015-2018
87	Strategický plán sociálního začleňování města Štětí 2015-2018, revize k 31. 1. 2018
88	Strategický plán sociálního začleňování města Žatec 2020-2022



89	Strategický plán sociálního začleňování obce Nový Bor II pro období 2019-2021
90	Strategický plán sociálního začleňování Obrnice pro roky 2015-2018
91	Strategický plán sociálního začleňování Obrnice pro roky 2015–2018 Revize č.1 platná do konce roku 2021
92	Strategický plán sociálního začleňování Ostrava 2015-2018
93	Strategický plán sociálního začleňování Písek pro období 2019-2021
94	Strategický plán sociálního začleňování pro statutární město Liberec 2016-2019
95	Strategický plán sociálního začleňování statutárního města Chomutova pro období 2017–2020
96	Strategický plán sociálního začleňování statutárního města Varnsdorf pro období 2017–2020
97	Tematický akční plán Jesenicko 2019–2022 – oblast bydlení a dluhy
98	Tematický akční plán města Břeclav pro období 2020-2022
99	Tematický akční plán města Dubí pro oblast možností práce s komunitou v místní části Pozorka pro období 12/2019-12/2022
100	Tematický akční plán města Kraslice pro oblast bezpečnosti a prevence kriminality
101	Tematický akční plán pro město Litvínov v oblasti zadlužení a zaměstnanosti pro období 05/2020-12/2022
102	Tematický akční plán pro oblast bezpečnost a sociálně patologické jevy ve městě Varnsdorf 2020-2022
103	Tematický akční plán pro oblast bydlení, bezpečnosti a občanského soužití Liberec: 2020–2022
104	Tematický akční plán pro oblast dluhové problematiky a sociálního bydlení ve městě Krnov 2019-2022
105	Tematický akční plán pro oblast sociálního bydlení ve městě Ostrava 2019–2022
106	Tematický akční plán pro oblast zaměstnanost města Nový Bor pro období 2020-2022
107	Tematický akční plán pro oblast zaměstnanosti ve městě Brně 2020–2022
108	Tematický akční plán statutárního města Chomutova pro období 2019-2022, na téma podpora osob bez příštřeší
109	Tematický akční plán statutárního města Chomutova pro období 2019-2022, na téma podpora mládeže a mladých dospělých ohrožených sociálním vyloučením 1.revize
110	Vstupní analýza Aš 2018
111	Vstupní analýza Děčín 2016
112	Vstupní analýza města Česká Kamenice 2019
113	Vstupní analýza města Jirkov 2018
114	Vstupní analýza města Postoloprty 2016
115	Vstupní analýza města Valašské Meziříčí 2018
116	Vstupní analýza města Žatce 2019
117	Vstupní analýza Most 2016
118	Vstupní analýza Smržovka 2017
119	Vstupní analýzy města Varnsdorf 2016
120	Výsledky dotazníkového šetření spolupracujících obcí – 2020 (ASZ)

Následující tabulka obsahuje seznam respondentů individuálních rozhovorů.

Tabulka 11 Seznam respondentů individuálních rozhovorů

Číslo	Respondent	Datum rozhovoru
Rozhovory s pracovníky ASZ		
1	Metodik KPSVL	10. 11. 2021
2	Odborný garant Projektu ASZ	22. 11. 2021
3	Vedoucí oddělení strategické a odborné podpory (OSOP)	13. 12. 2021
4	Centrální expert na komunitní práci	20. 12. 2021
5	Odborný oponent výstupů	21. 12. 2021
6	Ředitel odboru pro sociální začleňování	22. 12. 2021, 28. 01. 2022



Číslo	Respondent	Datum rozhovoru
7	Projektová manažerka Projektu ASZ	05. 04. 2022
Pracovníci regionálních center		
8	Metodik lokální intervence, RCV	11. 11. 2021
9	Metodik lokální intervence, RCZ	12. 11. 2021
10	Metodik lokální intervence, RCS	15. 11. 2021
11	Bývalý lokální konzultant Liberec	15. 11. 2021
12	Metodik lokální intervence, RCZ	23. 11. 2021
13	Lokální konzultant Chomutov	23. 11. 2021
14	Lokální konzultant Kraslice	08. 12. 2021
15	Lokální konzultant Štětí	08. 12. 2021
16	Lokální konzultant Písek	10. 12. 2021
17	Lokální konzultant Ostrava (dříve také Osoblaha)	15. 12. 2021
18	Lokální konzultant Vítkovsko	17. 12. 2021
19	Lokální konzultant Krnov	17. 12. 2021
20	Metodik lokální intervence, RCV	17. 12. 2021
Rozhovory s místními aktéry zapojených lokalit		
Ostrava		
21	Zástupce Kontaktního pracoviště Úřadu práce Ostrava	04. 01. 2022
22	Zástupce Diecézní Charity Ostrava, útvar sociálního začleňování	11. 01. 2022
23	Zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví, oblast sociální začleňování Magistrátu Ostrava	17. 01. 2022
Chomutov		
24	Manažerka SPSZ Města Chomutov	06. 12. 2021
25	Zástupce NNO Světlo o.s. v Chomutově	06. 12. 2021
26	Zástupce Úřadu práce Chomutov	07. 12. 2021
Písek		
27	Zástupce odboru sociálních věcí Města Písek	14. 12. 2021
28	Zástupce NNO Naděje Písek	17. 12. 2021
29	Ředitel Kontaktního pracoviště Úřadu práce Písek	12. 01. 2022
Krnov		
30	Zástupce oddělení sociálních služeb a sociální pomoci Krnov	05. 01. 2022
31	Manažer SPSZ Města Krnov	05. 01. 2022
32	Ředitel Kontaktního pracoviště Úřadu práce Krnov	07. 01. 2022
33	Zástupce NNO Lexikona Krnov	10. 01. 2022
Štětí		
34	Zástupce sociálního odboru Města Štětí	16. 12. 2021
35	Zástupce NNO Naděje Štětí, dluhová poradna	07. 01. 2022
36	Zástupce Policie ČR obvodní oddělení Štětí	05. 02. 2022
Kraslice		
37	Zástupce NNO Člověk v tísni, pobočka Karlovarského kraje (Kraslice)	14. 12. 2021
38	Zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví Města Kraslice	06. 01. 2022
39	Zástupce Policie ČR, obvodní oddělení Kraslice	17. 01. 2022
Další		
40	Zástupce Úřadu práce Osoblaha	07. 01. 2022
41	Zástupce NNO Naděje Roudnice nad Labem	07. 01. 2022
42	Zástupce NNO Květina Dubí	14. 02. 2022
Rozhovory s místními aktéry nezapojených lokalit		



Číslo	Respondent	Datum rozhovoru
Havířov		
43	Zástupce Občanské poradny Havířov	07. 02. 2022
44	Ředitel kontaktního pracoviště Úřadu práce Havířov	22. 02. 2022
45	Zástupce odboru sociálních věcí a zástupce oddělení sociálních služeb Magistrátu Havířov	23. 02. 2022
46	Městská policie Havířov	07. 04. 2022
Teplice		
47	Zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu Teplice	10. 02. 2022
48	Zástupce Terénního programu Květina v Teplicích	14. 02. 2022
49	Ředitel kontaktního pracoviště Úřadu práce Teplice (také pro Dubí)	02. 03. 2022
50	Městská policie Teplice	07. 04. 2022
Tábor		
51	Ředitel kontaktního pracoviště Úřadu Tábor	10. 02. 2022
52	Zástupce odboru sociálních věcí Města Tábor	16. 02. 2022
53	Zástupce Charita Tábor	08. 03. 2022
54	Policie ČR, Územní odbor Tábor	07. 04. 2022
Český Těšín		
55	Zástupce NNO Slezská diakonie, oblast Těšínsko	09. 02. 2022
56	Ředitel kontaktního pracoviště Úřadu práce Český Těšín	16. 02. 2022
57	Zástupce sociálního odboru Města Český Těšín	21. 02. 2022
58	Policie ČR, Obvodní oddělení Český Těšín	07. 04. 2022
Lovosice		
59	Zástupce NNO Naděje Lovosice	11. 02. 2022
60	Zástupce odboru sociálních věcí a zdravotnictví města Lovosice	23. 02. 2022
61	Ředitel Kontaktního pracoviště Úřadu práce Lovosice	24. 02. 2022
62	Policie ČR, Obvodní oddělení Lovosice	07. 04. 2022
Horní Slavkov		
63	Zástupce odboru správní a vnitřních věcí města Horní Slavkov	16. 02. 2022
64	Zástupce NNO Valika Horní Slavkov (také další obce Karlovarského kraje, např. Sokolov, Kraslice, Karlovy Vary aj.)	24. 02. 2022
65	Zástupce Terénního programu Kotec Horní Slavkov (také další obce Karlovarského kraje, např. Sokolov, Kraslice, Cheb aj.)	28. 02. 2022
66	Zástupce detašovaného pracoviště Horní Slavkov Kontaktního pracoviště Úřadu práce Sokolov	08. 03. 2022

Následující tabulka obsahuje seznam respondentů fokusních skupin.

Tabulka 12 Seznam respondentů fokusních skupin

Číslo	Pozice respondenta	Datum
FS Zaměstnanost		
1	Lokální konzultant RCV	24. 02. 2022
2	Lokální konzultant RCV	
3	Lokální konzultant RCZ	
4	Lokální konzultant RCZ	
5	Lokální konzultant RCZ	
6	Lokální poradce pro IROP a zároveň lokální konzultant RCZ	
7	Lokální poradce pro zaměstnanost a dluhy RCV	



8	Lokální poradce pro zaměstnanost RCZ	
FS Prevence a bezpečnost		
1	Lokální konzultant RCV	25. 02. 2022
2	Lokální konzultant RCV	
3	Lokální konzultant RCV	
4	Lokální konzultant RCZ	
5	Lokální poradce pro bezpečnost a prevenci kriminality RCZ	
6	Lokální poradce pro bezpečnost a prevenci kriminality RCV	
7	Lokální poradce pro IROP a lokální konzultant RCZ	
FS Komunitní práce		
1	Lokální konzultant RCV	28. 02. 2022
2	Lokální konzultant RCV	
3	Lokální konzultant RCV	
4	Lokální konzultant RCZ	
5	Lokální konzultant RCZ	
6	Lokální poradce pro IROP a zároveň lokální konzultant RCZ	
FS Dluhy		
1	Lokální konzultant RCV	28. 02. 2022
2	Lokální konzultant RCZ	
3	Lokální konzultant RCZ	
4	Lokální poradce pro dluhy RCS	
5	Lokální poradce pro dluhy RCV	
6	Lokální poradce pro dluhy RCZ	
7	Metodička lokální intervence RCS	
8	Metodička lokální intervence RCV	
FS Bydlení		
1	Lokální konzultant RCV	04. 03. 2022
2	Lokální konzultant RCZ	
3	Lokální konzultant RCZ	
4	Lokální konzultant RCZ	
5	Lokální poradce pro IROP a zároveň lokální konzultant RCZ	
6	Lokální poradce pro sociální bydlení RCS	
7	Lokální poradce pro sociální bydlení RCZ	
8	Metodička lokální intervence RCV	
FS Rodina a zdraví		
1	Lokální konzultant RCV	07. 03. 2022
2	Lokální konzultant RCV	
3	Lokální konzultant RCZ	
4	Lokální konzultant RCZ	
5	Lokální konzultant RCZ	
6	Lokální poradce pro rodinnou politiku RCV	
7	Metodička lokální intervence RCZ	



11 Přílohy

11.1 Příloha 1: Scénáře individuálních hloubkových rozhovorů

Průběh rozhovorů

Při realizaci rozhovoru bude Dodavatel klást důraz na dodržení podmínek bezpečného a komfortního místa pro vedení rozhovoru, dostatek času apod.

Rozhovor bude veden v následující rámcové struktuře:

- 1. Představení výzkumu, představení Dodavatele, seznámení s průběhem rozhovoru, ochranou osobních dat a anonymizace, zpracováním a výstupy výzkumu*
- 2. Zaznamenání identifikace respondentů a respondentek*
- 3. Představení respondenta či respondentky vč. základní identifikace, otázky na jejich pozici a práci*
- 4. Realizace polostrukturovaného rozhovoru se sadou volných otázek v preferovaném pořadí s možnými alternacemi. Rozhovor bude rozčleněn do tří fází:*
 - Úvodní otázky navazující kontakt s respondentem*
 - Základní a dodatečné otázky (viz Okruhy otázek pro jednotlivé cílové skupiny níže – max. 20 zpravidla otevřených otázek)*
 - Závěrečné odlehčující otázky*
- 5. Závěrečná oboustranná reflexe otázek a odpovědí*
- 6. Ukončení rozhovoru*

Indikativní seznam otázek pro lokální konzultanty

Dodavatel navrhuje tento indikativní seznam otázek:

- Jak dlouho jste na pozici LK a jaké zaštiťujete lokality?
- Jaká byla motivace vstupu lokality XY do spolupráce s ASZ? Jaká byla kritéria a způsob výběru obce pro spolupráci?
- Jak probíhala spolupráce s XY?
- Podařilo se zapojit všechny relevantní aktéry?
- Docházelo ke koordinaci s okolními městy či vesnicemi? Krajem?
- Jaký vidíte přínos SPSZ v lokalitě a spolupráce s ASZ?
- Jaké přínosy lze připsat jako zásluhu intervence ASZ? Jaké aktivity by se staly i bez intervence?
- Podávali aktéři nějaký individuální projekt do uzavřených výzev OPZ?
- Lze identifikovat změny v postojích či přístupu aktérů k sociálnímu začleňování a SVL?
- Dochází ke koordinaci s komunitním plánováním? Jak probíhá koordinace s dalšími dokumenty?
- Do jaké míry lze změny či dopady vzniklé v důsledku realizace Projektu ASZ považovat za udržitelné? Pokračuje se v aktivitách i po ukončení Projektu ASZ a individuálních projektů?
- Co lokalita od ASZ ještě potřebuje, proč s nimi spolupracovat?

Indikativní seznam otázek pro zástupce místních samospráv

Dodavatel navrhuje tento indikativní seznam otázek:

- Jak jste přišel s ASZ do spolupráce?
- Jaká byla motivace pro vstup do spolupráce?



- Probíhalo setkávání s NNO i před pracovními skupinami ASZ? Docházelo ke koordinaci? Podařilo se zapojit někoho nového – ÚP, Městskou policii?
- Dochází ke koordinaci s okolními městy či vesnicemi? Krajem?
- Jaký vidíte přínos SPSZ a spolupráce s ASZ?
- Jaké přínosy lze připsat jako zásluhu intervence ASZ? Jaké aktivity by se staly i bez intervence?
- Dochází ke koordinaci s komunitním plánováním? Jak probíhá koordinace s dalšími dokumenty?
- Podávali jste nějaký individuální projekt do uzavřených výzev OPZ? Jak vám ASZ pomohla?
- Lze identifikovat změny v postojích či přístupu aktérů k sociálnímu začleňování a SVL?
- Do jaké míry lze změny či dopady vzniklé v důsledku realizace Projektu ASZ považovat za udržitelné? V jakém režimu budete pokračovat po ukončení Projektu ASZ a individuálních projektů?
- Jsou výsledky a dopady činnosti ASZ v souladu s vaším očekáváním?
- Co byste od ASZ ještě potřebovali, proč jít do další spolupráce? S čím vám může pomoci?

Indikativní seznam otázek pro zástupce NNO

- Jak jste přišel s ASZ do spolupráce?
- Probíhalo setkávání s městem i před pracovními skupinami ASZ? Docházelo ke koordinaci?
- Podařilo se navázat vztah s někým novým? Spolupracovali jste s městem či dalšími NNO před intervencí ASZ?
- Jaký vidíte přínos SPSZ a spolupráce s ASZ?
- Jaké přínosy lze připsat jako zásluhu intervence ASZ? Jaké aktivity by se staly i bez intervence?
- Podávali jste nějaký individuální projekt do uzavřených výzev OPZ? Jak vám ASZ pomohla?
- Lze identifikovat změny v postojích či přístupu aktérů k sociálnímu začleňování a SVL?
- Do jaké míry lze změny či dopady vzniklé v důsledku realizace Projektu ASZ považovat za udržitelné? V jakém režimu budete pokračovat po ukončení Projektu ASZ a individuálních projektů?
- Jsou výsledky a dopady činnosti ASZ v souladu s vaším očekáváním?
- Co byste od ASZ ještě potřebovali, proč jít do další spolupráce? S čím vám může pomoci?

Indikativní seznam otázek pro zástupce státní správy

- Jak jste přišel s ASZ do spolupráce?
- Probíhalo setkávání s městem i před pracovními skupinami ASZ? Docházelo ke koordinaci?
- Podařilo se navázat vztah s někým novým? Spolupracovali jste s NNO před intervencí ASZ?
- Jaký vidíte přínos SPSZ a spolupráce s ASZ?
- Jaké přínosy lze připsat jako zásluhu intervence ASZ? Jaké aktivity by se staly i bez intervence?
- Lze identifikovat změny v postojích či přístupu aktérů k sociálnímu začleňování a SVL?
- Do jaké míry lze změny či dopady vzniklé v důsledku realizace Projektu ASZ považovat za udržitelné? V jakém režimu budete pokračovat po ukončení Projektu ASZ a individuálních projektů?



11.2 Příloha 2: Scénáře fokusních skupin

Cílem fokusní skupiny je diskutovat přínosy a dopady Projektu Systémové zajištění sociálního začleňování a jejich udržitelnost, a to s pracovníky ASZ. Společná diskuse v rámci tohoto panelu by měla umožnit lepší pochopení a interpretaci zjištění z dosavadních šetření uskutečněných během evaluace.

Průběh fokusní skupiny

Fokusní skupina bude organizována online a v širší skupině s cílem získání objektivních výpovědí při zajištění bezpečnosti a důvěry mezi účastníky. Fokusní skupina bude trvat přibližně 1,5-2 hodiny. Fokusní skupinu povedou dva zkušení facilitátoři, kteří budou průběžně zaznamenávat a pracovat s informacemi a zajišťovat konstruktivní debatu.

Fokusní skupina bude vedena v následující rámcové struktuře:

- 1. Uvítání účastníků, představení facilitátorů, seznámení s průběhem a délkou trvání, způsobem pořizování záznamu*
- 2. Představení Projektu ASZ, cílů evaluace a cílů fokusní skupiny*
- 3. Stručné představení jednotlivých respondentů*
- 4. Diskuze se sadou volných otázek v preferovaném pořadí s možnými alternacemi s cílem zjištění názorů a postojů k daným evaluačním otázkám / oblastem, přičemž budou v maximální míře využívány otevřené otázky tak, aby byl ponechán dostatečný prostor pro vlastní reflexi respondentů a identifikaci dalších témat a problémů*
- 5. Závěrečná společná reflexe otázek a odpovědí*
- 6. Seznámení respondentů s dalšími kroky*

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Prevence a bezpečnost

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Prevence a bezpečnost
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Prevence a bezpečnost pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Prevence a bezpečnost v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory, ve smyslu sníží se kriminalita o XY %?
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Prevence a bezpečnost, kriminality? Bylo to díky Projektu ASZ nebo se jedná o obecné trendy?
 - Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?
 - Jaký dopad měly aktivity na SVL?
 - Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
 - Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti prevence a bezpečnosti?



- V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Zaměstnanost

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Zaměstnanost
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Zaměstnanost pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Zaměstnanost v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory, ve smyslu sníží se zaměstnanost o XY %?
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Zaměstnanost? Bylo to díky Projektu ASZ nebo se jedná o obecné trendy?
 - Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?
 - Jaký dopad měly aktivity na SVL?
 - Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
 - Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti Zaměstnanost?
 - V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Bydlení

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Bydlení
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Bydlení pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Bydlení v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory, ve smyslu sníží počet osob v ubytovně o XY %?
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Bydlení? Bylo to díky Projektu ASZ nebo se jedná o obecné trendy?
 - Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?



- Jaký dopad měly aktivity na SVL?
- Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
- Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti Bydlení?
- V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Dluhy

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Dluhy
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Dluhy pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Dluhy v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory, ve smyslu sníží se počet exekucí o XY %?
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Dluhy? Bylo to díky Projektu ASZ nebo se jedná o obecné trendy?
 - Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?
 - Jaký dopad měly aktivity na SVL?
 - Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
 - Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti Dluhy?
 - V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Rodina a zdraví

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Rodina a zdraví
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Rodina a zdraví pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Rodina a zdraví v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory?
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Rodina a zdraví? Bylo to díky Projektu ASZ nebo se jedná o obecné trendy?



- Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?
- Jaký dopad měly aktivity na SVL?
- Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
- Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti Rodina a zdraví?
- V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Okruhy otázek pro fokusní skupinu Komunitní práce

- Představení, vlastní zapojení a role v rámci Projektu ASZ
- Přínosy Projektu ASZ v území v oblasti Komunitní práce
 - Jak důležitá byla z vaší zkušenosti oblast Komunitní práce pro místní aktéry při spolupráci/tvorbě SPSZ? Do jaké míry se naplnila jejich očekávání?
 - Jaký byl překryv spolupráce ASZ s komunitní plánováním (v obcích, ve kterých probíhalo/probíhá)? Jak se toto řešilo?
 - Podařilo se do procesu vtáhnout všechny potřebné aktéry?
 - Jak se dařilo překonávat odmítavé postoje k dané problematice?
 - Byla oblast Komunitní práce v SPSZ/TAP adresována vhodnými opatřeními (ve smyslu konzistence, výstupů vstupních analýz)? Do jaké míry se podařilo tato opatření realizovat?
 - Byly v SPSZ stanoveny nějaké konkrétní dopadové indikátory
 - Došlo k realizaci nějakých opatření i bez finanční podpory z navazujících výzev OPZ?
 - Došlo v důsledku realizace opatření ke změnám v oblasti Komunitní práce? Bylo to díky Projektu nebo se jedná o obecné trendy?
 - Jakých nástrojů a aktivit se využilo? Co bylo nejpřínosnější?
 - Jaký dopad měly aktivity na SVL?
 - Došlo k nějakým neplánovaným efektům?
 - Došlo ke změnám postojů a informovanosti místních aktérů ve vztahu k oblasti Komunitní práce?
 - V případě neúspěšnosti či nepodání projektů – jaké aktivity probíhaly?
- Udržitelnost aktivit a výstupů
 - Jsou výstupy Projektu ASZ případně podpořených projektů z OPZ na obcích udržitelné?
 - Mají obce vůli na oblasti pracovat i bez projektového financování?
 - Jsou koordinační a síťovací aktivity v území udržitelné? Budou v nich místní aktéři pokračovat i po ukončení Projektu ASZ?
- Finální doporučení

Deloitte.

Společnost Deloitte je předním globálním poskytovatelem služeb v oblasti auditu a assurance, podnikového poradenství, finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a souvisejících služeb. Naše síť členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích poskytuje služby čtyřem z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500[®]. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 264 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, navštivte www.deloitte.com.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich spřízněných podniků (souhrnně „síť společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady a služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem. Žádný subjekt v rámci sítě společností Deloitte nenesou odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.

„Deloitte“ nebo „DTTL“ označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou, jejích členských firem a jejich spojených osob. Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem nenesou odpovědnost za konání či pochybení ostatních členských firem. Každá členská firma je samostatným a nezávislým právním subjektem, který působí pod názvem „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ či jiným obdobným názvem. „Deloitte ve střední Evropě“, „DCE“, „firma“ nebo „my“ označuje jeden nebo více subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Společnost Deloitte Advisory s.r.o. je dceřinou společností Deloitte Central Europe Holdings Limited.

© 2022 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.