



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

# Zpráva o implementaci doporučení externí evaluace

Evaluační jednotka ASZ  
Březen, 2025



Agentura  
pro sociální začleňování

Dokument vznikl v rámci realizace projektu OPZ+ „Rozvoj systémů pro sociální začleňování\_RSSZ“, reg. č. CZ.03.02.02/00/22\_004/0000366. Projekt je spolufinancovaný z ESF ČR prostřednictvím OPZ+.

Na zpracování se podíleli: Evaluační jednotka ASZ

**Kontakt:**

Mgr. et Mgr. Radka Vepřková, Oddělení výzkumů a evaluace ([radka.veprkova@mmr.gov.cz](mailto:radka.veprkova@mmr.gov.cz))

Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR

[www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz)

Text neprošel jazykovou korekturou.

## Obsah:

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Manažerské shrnutí .....                                        | 3  |
| Doporučení externí evaluace a stav plnění k 3/2025 .....        | 6  |
| Doporučení 1: PERSONÁLNÍ STABILITA A DOSTATEČNOST KAPACIT ..... | 7  |
| Doporučení 2: ZAJIŠTĚNÍ STANDARDIZACE POSTUPŮ NAPŘÍČ RC .....   | 10 |
| Doporučení 3: KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE .....                     | 13 |
| Doporučení 4: NASTAVENÍ OČEKÁVÁNÍ A VYDEFINOVÁNÍ ROLÍ.....      | 15 |
| Seznam literatury .....                                         | 18 |

## Seznam zkratk

|               |                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------|
| ASZ, Agentura | Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR  |
| ČR            | Česká republika                                   |
| DPČ           | dohoda o pracovní činnosti                        |
| DPP           | dohoda o provedení práce                          |
| HPP           | hlavní pracovní poměr                             |
| KPSV 2021+    | Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+ |
| LK            | lokální konzultant                                |
| LP            | lokální partnerství                               |
| MMR           | Ministerstvo pro místní rozvoj                    |
| OPZ+          | Operační program zaměstnanost +                   |
| PSZ           | Plán sociálního začleňování                       |
| RC            | regionální centrum                                |
| RSSZ          | Rozvoj systému pro sociální začleňování           |
| SKSZ          | Systematická koordinace sociálního začleňování    |
| ÚC            | územní celek                                      |

## Seznam schémat

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Schéma 1: Základní typologie obcí z hlediska účelnosti podpory ..... | 9  |
| Schéma 2: Spolupráce ASZ s obcí v režimu KPSV .....                  | 11 |
| Schéma 3: Členění modulu .....                                       | 16 |

## Manažerské shrnutí

Externí evaluace projektu *Rozvoje systémů sociálního začleňování* provedená společností Ernst & Young, se zaměřila na fungování lokálního partnerství a udržitelnost intervencí.

Evaluace identifikovala 4 klíčová doporučení pro zlepšení práce ASZ. V návaznosti na ně vzniklo hned 13 opatření, která na ně reagují. Tento materiál shrnuje, jakým způsobem jsou tato opatření v Agentuře implementována k březnu 2025.

### 1. Personální stabilita a dostatečnost kapacit

- 1. opatření: Vize vytvoření systemizovaných míst financovaných ze státního rozpočtu
- 2. opatření: Zvýšení počtu úvazků expertů v novém projektu SKSZ
- 3. opatření: Systematické vyhodnocování situace sociálního vyloučení a účelnosti spolupráce – pasportizace
- 4. opatření: Jednání s obcemi

### 2. Zajištění standardizace postupů napříč regionálními centry

- 5. opatření: Standardizace monitoringu plnění plánů sociálního začleňování
- 6. opatření: Vytvoření jednotných metodik procesů
- 7. opatření: Standardizace kompetenčních modelů a vytvoření pozice koordinátora interního vzdělávání
- 8. opatření: Společná a strukturovaná příprava na nový projekt

### 3. Komunikace a spolupráce

- 9. opatření: Pravidelné vyhodnocování práce v území prostřednictvím zpětnovazebních dotazníků
- 10. opatření: Akcelerace platforem makrotýmů

### 4. Nastavení očekávání a vydefinování rolí

- 11. opatření: Vznik modulů
- 12. opatření: Aktualizace nástroje factsheet pro lepší propojení analytické činnosti s rozhodováním
- 13. opatření: Navázání bližší spolupráce s odborem regionálního rozvoje

## Projekt Rozvoj systémů sociálního začleňování

Projekt *Rozvoj systémů sociálního začleňování* (dále jen RSSZ), který realizovala Agentura pro sociální začleňování (dále jen ASZ, Agentura) od 1. ledna 2023 do 31. března 2025, byl zaměřen na odborné poradenství a analytickou podporu při identifikaci příčin a problémů spojených se sociálním vyloučením obyvatel a při realizaci změn a opatření vedoucích ke zlepšení situace a postavení sociálně vyloučených osob a osob sociálním vyloučením ohrožených ve 40 územních celcích (dále ÚC).

**Cílem projektu bylo dosáhnout pozitivní změny ve spolupracujících obcích, a to prostřednictvím poskytování odborného poradenství** (skrže tzv. poradenské programy) v tematických oblastech spjatých se sociálním vyloučením (bydlení, dluhy, zaměstnanost, bezpečí, zdraví, komunitní práce, rodinná politika, sociální služby a průřezová témata vč. podpory komunikace s veřejností).

Projekt je v souladu s Metodikou Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+, (dále KPSV 2021+) podporuje uplatňování principů *evidence-based policy* a také využití zdrojů z Operačního programu zaměstnanost+ 2021-2027 (dále OPZ+) vedoucí k naplnění navržených opatřeních ve strategických plánech<sup>1</sup>.

## Externí evaluace projektu RSSZ

Externí evaluace projektu RSSZ se zabývala dvěma oblastmi práce ASZ, konkrétně **fungováním lokálního partnerství** (dále jen LP) a **udržitelností provedených intervencí**. Externí evaluaci realizovala společnost Ernst & Young, a to od června do října 2024 a její výstup je k nalezení zde: [Závěrečná zpráva z evaluace projektu Rozvoj systémů pro sociální začleňování RSSZ – Agentura pro sociální začleňování](#)

## Cíl zprávy

Cílem této zprávy je poskytnout přehled o implementaci doporučení vyplývajících právě z této evaluace. Na základě kvalitativního výzkumného designu, průřezového výzkumného designu a komparativní případové studie byla identifikována následující doporučení:

1. **Personální stabilita a dostatečnost kapacit:** Zajištění stabilního a dostatečně kapacitního personálního zázemí pro efektivní realizaci projektu.
2. **Zajištění standardizace postupů napříč RC:** Implementace jednotných postupů a standardů ve všech regionálních centrech (RC) pro zajištění konzistentní kvality a efektivity.
3. **Komunikace a spolupráce:** Posílení komunikace a spolupráce mezi všemi zainteresovanými stranami, včetně lokálních partnerů, pro dosažení synergických efektů.

---

<sup>1</sup>Více o projektu zde: [Projekt OPZ+ „Rozvoj systémů pro sociální začleňování RSSZ“ – Agentura pro sociální začleňování](#)

4. **Nastavení očekávání a vydefinování rolí:** Jasně definování očekávání a rolí všech účastníků projektu, aby byla zajištěna transparentnost a odpovědnost.

Tato zpráva slouží pro plánování a realizaci konkrétních kroků vedoucích k implementaci těchto doporučení, s cílem zlepšit práci Agentury a zajistit dlouhodobou udržitelnost provedených intervencí realizovaného projektu.

# **Doporučení externí evaluace a stav plnění k 3/2025**

## Doporučení 1: PERSONÁLNÍ STABILITA A DOSTATEČNOST KAPACIT

**Kontext:** Významným problémem v projektu RSSZ byla **personální nestabilita**, která se odrážela primárně ve výměně lokálních konzultantů (dále LK). Tyto změny měly významný negativní vliv na spolupráci v obcích, kdy docházelo k opětovnému startování aktivit a komunikačním nedorozuměním.

Problémem byl i **nedostatek personálních kapacit**, a to jak v případě lokálních konzultantů, tak v případě expertů. V některých RC zastávali práci LK metodici, případně vedení RC. V některých ÚC byl LK vytýkán nedostatek kapacit pro spolupráci. Ukázalo se také, že více frekventované poradenské programy neměly zajištěné dostatečné expertní kapacity. V důsledku toho expertní práci zastávali LK. Přitom stabilita těchto osob v území vedla k oboustranné spokojenosti a efektivitě při naplňování opatření programů.

**Na koho doporučení cílí:** vedení ASZ, jednotlivá RC, MMR

**Úroveň doporučení:** systémové

**Míra priority:** vysoká

**Znění doporučení:** Zásadní podmínkou pro stabilizaci ASZ je **zajištění neprojektového financování**. V současné době se ukazuje, že nejistota zaměstnání může být demotivačním prvkem pro to zůstat v Agentuře, což má vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Dále je vhodné **zajistit experty v rámci jednotlivých regionů**, kteří budou mít kapacity dojíždět do území osobně. Pro efektivní spolupráci je vhodné, aby jeden LK měl na starost pouze 1-2 ÚC dle náročnosti spolupráce. (Závěrečná zpráva Ernst & Young)

## Status quo Agentury k implementaci doporučení k 3/2025

Plnění tohoto doporučení se zaměřilo především na řešení personální nestability a nedostatku kapacit pracovníků:

- **Opatření 1: Vize vytvoření stabilních pracovních míst financovaných ze státního rozpočtu**

Agentura pro sociálního začleňování se v dokumentu *Návrh institucionálního ukotvení Agentury pro sociální začleňování a jejího postavení vůči ministerstvům a jiným ústředním orgánům státní správy a územním samosprávným celkům*, který předložila vládě 28. srpna 2024, pokusila o vytvoření systémového financování ASZ ze státního rozpočtu ČR.

Výsledkem jednání vlády o tomto usnesení je mimo jiné i to, že v roce 2025 jsou v rámci výdajů Ministerstva pro místní rozvoj vyčleněny finanční prostředky na zabezpečení financování nejvýše 5 systemizovaných míst pro zajištění činnosti Agentury pro sociální začleňování.

I když se bezesporu jedná o pozitivní krok ke vzniku stabilního financování ASZ ze státního rozpočtu, je jasné, že financování Agentury je i nadále realizované z většiny na bázi projektového financování, zejména pak v rámci navazujícího jádrového projektu *Systematická koordinace sociálního začleňování* (dále jen SKSZ), který je realizován od 4/2025 do 12/2028 a je financován Operačním programem zaměstnanost +.

- **Opatření 2: Navýšení kapacit expertů v rámci nových projektů**

V rámci nového projektu SKSZ došlo i na základě doporučení externí evaluace, k navýšení kapacit expertů. V projektu RSSZ bylo 6 úvazků na hlavní pracovní poměr (dále HPP) a 9 úvazků na dohodu o pracovní činnosti (dále DPČ). V projektu SKSZ se počítá s 10 úvazky HPP, 5 DPČ a 1 dohodu o provedení práce (dále DPP). Tento krok umožní lepší pokrytí potřeb jednotlivých územních celků a zvyšuje efektivitu a kvalitu poskytovaných služeb Agentury. Toto opatření jde ruku v ruce s **Opatřením 3** – tzv. pasportizací.

Doporučení ohledně **dodržení dojezdové vzdálenosti experta** je odvislé od výsledku výběrových řízení, která teprve probíhají. **Dojezdová vzdálenost je při těchto výběrových řízeních jedním ze zásadních kritérií úspěšné domluvy na spolupráci s novými expertními spolupracovníky.**

- **Opatření 3: Pasportizace spolupracujících obcí, vyhodnocení účelnosti spolupráce a jednání o další formě její spolupráce**

Agentura pro sociální začleňování nastavila systematické vyhodnocování situace sociálního vyloučení, činnosti Agentury a dopadů své působnosti v obcích, se kterými spolupracuje, tzv. **pasportizaci**.

Jedná se o soubor parametrů, kterými vyhodnocuje účelnost spolupráce s obcemi, a to jak v oblasti plnění plánů sociálního začleňování a jejich jednotlivých konkrétních opatření sociálního začleňování, tak v oblasti řízení procesů a politik sociálního začleňování.

Současně s tím Agentura nastavila ukazatele, kterými sleduje dopady implementovaných opatření na obyvatele obcí, a to zejména sociálně vyloučených. **Účelností** se rozumí takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Je složena z následujících parametrů:

**A. Potřebnost podpory**

Je posuzována z hlediska dimenze sociálního vyloučení (zejména na základě hodnot indexu sociálního vyloučení) a předpokladů obce samostatně, bez externí podpory, řídit politiky sociálního začleňování a realizační kapacity obce.

**B. Předpoklady k realizaci komplexních opatření**

Jsou posuzovány z hlediska dosavadního tematického rozsahu opatření Plánů sociálního začleňování potenciálního rozsahu a deklarovaného rozsahu záměru obce podílet se vlastními kapacitami na realizaci opatření dle tematických oblastí.

## Schéma 1: Základní typologie obcí z hlediska účelnosti podpory

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | obec má dostatečné nástroje pro koordinaci politiky sociálního začleňování, jsou vytvořeny předpoklady pro samostatnou koordinaci politiky sociálního začleňování (personální zajištění agendy, zkušenost ze strategického řízení a plánování na úrovni obce, zdroje na straně obce, rozvoj dalších agend spravovaných obcí v oblastech sociálního začleňování, spolufinancování/vlastní implementace nástrojů sociálního začleňování) |
| <b>B</b> | obec vytváří/deklaruje závazek vytvořit podmínky pro koordinaci politiky sociálního začleňování a implementaci nástrojů sociálního začleňování, absence – není vybudována dostatečná znalost, schopnost koordinace                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>C</b> | obec má nástroje a vytváří podmínky pro koordinaci politiky sociálního začleňování, implementuje nástroje sociálního začleňování a jsou identifikovány konkrétní oblasti sociálního začleňování, v nichž má obec potenciál vyšší úrovně/prohloubení/inovace nástrojů sociálního začleňování                                                                                                                                            |
| <b>D</b> | obec má nízkou absorpční kapacitu, primárně se jedná o obec I. typu bez možnosti zajistit dostatečnou personální kapacitu pro řízení a koordinaci politiky sociálního začleňování na území obce                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>E</b> | obec nemá zájem o převzetí odpovědnost za procesy a činnosti spojené s politikami sociálního začleňování, nezajišťuje minimální personální kapacitu pro koordinaci politik sociálního začleňování, nejsou implementovány/není vůle implementovat/podporovat nástroje integrace obyvatel ohrožených sociálním vyloučením, případně je v území vyčerpána absorpční kapacita                                                              |

Zdroj: ASZ, vlastní zpracování

- Opatření 4: Jednání s obcemi o další spolupráci**

**Na základě výsledků pasportizace bude se spolupracujícími obcemi dojednána další forma spolupráce.** Na těchto jednáních bude ASZ mimo jiné komunikovat i možnosti financování vydefinovaných cílů v oblasti sociálního začleňování. Obce na základě výsledků jednání zůstanou buď v režimu KPSV+, nebo budou přemístěny do spolupráce v režimu poradenství či bude spolupráce ukončena. Kapacity pracovníků ASZ tak budou alokovány na nové další obce motivované k řešení sociálního vyloučení na svém území.

## Doporučení 2: ZAJIŠTĚNÍ STANDARDIZACE POSTUPŮ NAPŘÍČ RC

**Kontext:** V rámci jednotlivých regionálních center se liší nastavení procesů a metodik. To není nutně problém, ovšem v některých případech se ukazuje, že je vhodné nastavit a standardizovat alespoň procesy tak, aby byla udržena základní úroveň poskytovaných služeb napříč RC. V projektu RSSZ byly spatřovány nedostatky v odlišné kvalitě lokálních konzultantů i expertů, či v odlišných požadavcích, např. na zpracování Plánů sociálního začleňování (dále PSZ).

**Na koho doporučení cílí:** vedení ASZ, jednotlivá RC

**Úroveň doporučení:** dílčí

**Míra priority:** střední

**Doporučení:** Doporučujeme vydefinovat základní kompetenční rámec, který bude užívaný napříč RC. Zároveň doporučujeme zajistit základní standardy zaškolování lokálních konzultantů a předávání ÚC, aby nedocházelo k nedostatečnému předávání informací. Do budoucna je vhodné v rámci kompetenčního rámce stanovit konkrétní vzdělávání, kterým by měl každý LK projít, a to se zaměřením také na měkké dovednosti potřebné pro práci v území. (Závěrečná zpráva Ernst & Young)

## Status quo Agentury k implementaci doporučení 3/2025

Implementace doporučení číslo 2 se zaměřila na standardizaci postupů a zajištění konzistentní kvality služeb Agentury prostřednictvím následujících opatření:

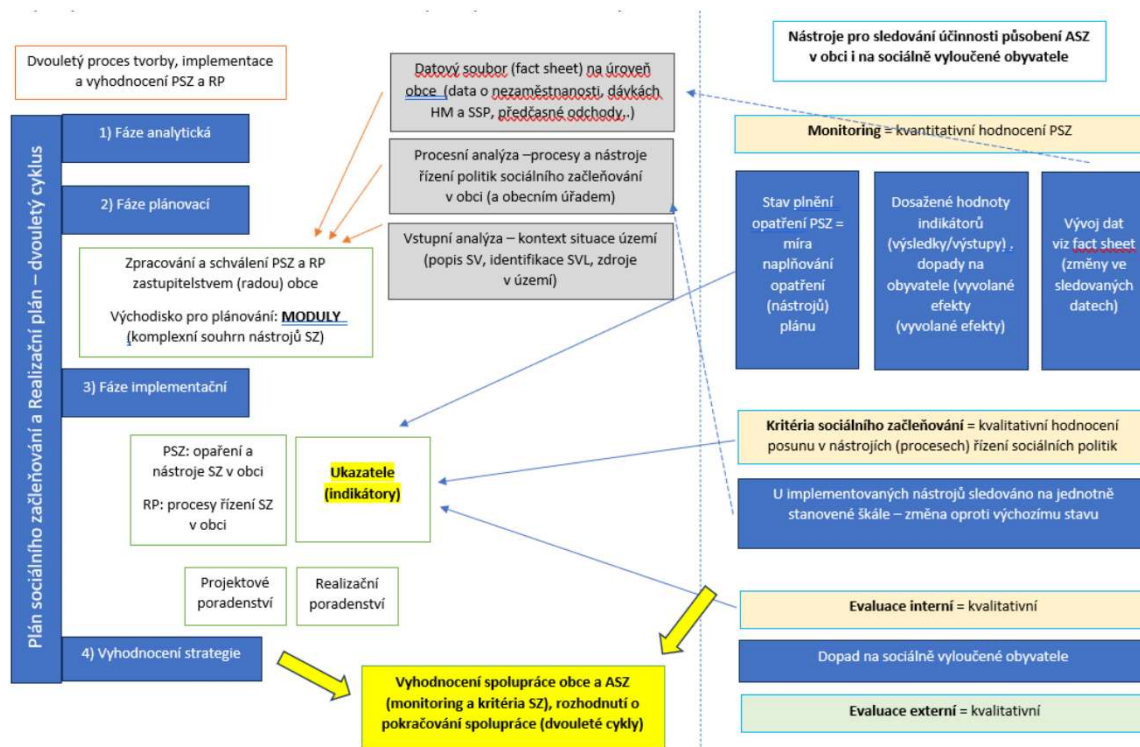
- **Pasportizace obcí pro lepší plánování a alokaci zdrojů**
  - Viz opatření 3.
- **Opatření 5: Sjednocení monitoringu plnění plánů sociálního začleňování & posílení dalších nástrojů pro vyhodnocení účelnosti práce ve spolupracujících obcích**

Monitoring plnění plánů sociálního začleňování v jednotlivých spolupracujících obcích bude sjednocen u všech spolupracujících obcí, což zajistí, že všechny obce sledují a vyhodnocují své plány podle stejných standardů.

Monitoring je systematický a opakující se sběr dat a informací zaměřený na průběžné sledování realizace opatření plánů sociálního začleňování. Každé opatření a nástroj Plánu sociálního začleňování bude obsahovat indikátory (ukazatele) jeho naplnění.

Vedle monitoringu budou v další práci využívány či akcelerovány další nástroje pro vyhodnocení, a sice **kritéria sociálního začleňování, evaluace** (zejména dopadové) **a vyhodnocení posunu za pomoci indexu sociálního vyloučení a tzv. factsheetů**. Nástroje hodnocení efektivity účelu pak jsou vhodně chronologicky a komplementárně propojeny (viz Schéma 2).

## Schéma 2: Spolupráce ASZ s obcí v režimu KPSV



Zdroj: ASZ, vlastní zpracování

### • Opatření 6: Vytváření interních metodik procesů

Agentura systematizovala tvorbu interních metodik procesů, a to nad rámec projektově vykazatelných. Metodiky slouží jako jednotný návod pro postupy své práce, včetně regionálních center. Tyto metodiky pomohou zajistit, že všechna oddělení ASZ pracují podle stejných standardů a postupů.

### • Opatření 7: Standardizace kompetenčních modelů & vytvoření pozice koordinátora interního vzdělávání

Agentura směřuje ke **standardizaci veškerých kompetenčních modelů**, což mj. zahrnuje vytvoření jednotného kompetenčního rámce pro všechny lokální konzultanty. Tento rámec definuje základní dovednosti a znalosti, které by měli mít všichni LK, a zahrnuje také měkké dovednosti potřebné pro práci v území. V rámci tohoto procesu byla pro nový projekt **vytvořena pozice koordinátora interního vzdělávání**, který se bude této oblasti systematicky věnovat.

- **Opatření 8: Společná a strukturovaná příprava na nový projekt Systematické koordinace sociálního začleňování**

V rámci přípravy na nový jádrový projekt SKSZ byl založen strukturovaný přípravný tým ASZ pro nový projekt SKSZ. Tento tým se setkává od nového roku pravidelně 1x za 14 dnů na online platformě Teams, kde pod vedením budoucího koordinátora procesů prochází status quo příprav projektu. Zahrnuje vytvoření Ganttova diagramu procesů tvorby a implementace nástrojů pro tento nový projekt. Tento diagram specifikuje jednotlivé gesce oddělení ASZ a milníky plnění s dostatečným předstihem, což zajišťuje jasné nastavení očekávání a efektivní realizaci projektu.

## Doporučení 3: KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE

**Kontext:** Komunikace a spolupráce s LK a experty se ukázala jako základní faktor úspěšnosti projektu. Z výsledků ovšem vyplývá, že kvalita spolupráce je různá napříč územními celky. To výrazně ovlivňuje spokojenost a celkovou úspěšnost při řešení problémů sociálního vyloučení. Dále se ukazuje, že zástupci obcí, ale i jednotliví lokální konzultanti velmi pozitivně vnímají možnosti sdílení dobré praxe napříč centry. V průběhu projektu RSSZ vznikla například platforma pro komunikaci velkých měst, která umožňuje komunikaci zástupců zapojených ÚC. Vzhledem ke koordinační a informační roli ASZ v území je dobré dále prohlubovat spolupráci a komunikaci napříč regiony.

**Na koho doporučení cílí:** jednotlivá RC, LK, ÚC

**Úroveň doporučení:** dílčí

**Míra priority:** střední

**Doporučení:** Pro zajištění efektivní spolupráce doporučujeme **pravidelně vyhodnocovat spokojenost** obcí (včetně lokálních partnerů) s lokálními konzultanty a experty. Pozornost by měla být zaměřena na jejich kapacity, komunikaci, odborné kompetence a přínos pro řešení stanovených cílů. Podobně může být sbírána zpětná vazba ze strany konzultantů vzhledem k zapojení a motivaci obcí, což může být podklad při vyjednávání ohledně další spolupráce. Jako podklad může sloužit také dotazník, který vyhodnocuje kvalitu vládnutí a spolupráce v území. Tyto informace mohou být využity při nastavování spolupráce v novém ÚC či při revizi spolupráce ve stávajících ÚC. Do budoucna doporučujeme **využít potenciálu informačních zdrojů získaných díky lokálním konzultantům a expertům a podporovat další sdílení dobré a špatné praxe**. A to nejen pro jednotlivé ÚC, ale také pro LK napříč RC. (Závěrečná zpráva Ernst & Young)

## Status quo Agentury k implementaci doporučení 3/2025

Agentura na doporučení reagovala hned několika opatřeními, která cílila na vznik strukturované přípravy, akceleraci pravidelných vyhodnocování zpětné vazby, vytvořením a akcelerací makrotýmů, společnou strukturovanou přípravou na nový projekt SKSZ.

- **Opatření 9: Pokračování v pravidelném vyhodnocování práce v území**

Agentura bude pokračovat v pravidelném vyhodnocování práce v území prostřednictvím zpětnovazebních dotazníků, které aktuálně realizuje jednou za 2 roky. Dotazníky budou, oproti stávajícímu stavu rozšířeny o otázky na uspokojivost kapacit pracovníků ASZ a přínos stanovených cílů plánů sociálního začleňování.

- **Opatření 10: Akcelerace stávajících platforem tzv. makrotýmů**

Agentura v průběhu projektu RSSZ vytvořila platformy **tzv. makrotýmů**, které online formou sdružují experty, lokální konzultanty a analytiku se společným fokusem na jedno průřezové odborné téma, například bydlení nebo zaměstnanost. Tyto makrotýmy umožňují efektivní komunikaci a spolupráci mezi pracovníky, což přispívá k lepšímu řešení problémů sociálního vyloučení. V budoucím projektu se tato tendence bude dále rozvíjet a reagovat na nová témata

a výzvy sociálního vyloučení – příkladem může být nedávno vzniklý nový makrotým pro téma sociálně – zdravotního pomezí.

- **Společná a strukturovaná příprava na nový projekt Systematická koordinace sociálního začleňování**

– Viz opatření 7.

## Doporučení 4: NASTAVENÍ OČEKÁVÁNÍ A VYDEFINOVÁNÍ ROLÍ

**Kontext:** Důležité je nastavení očekávání ohledně spolupráce. V rámci projektu docházelo k nenaplnění očekávání některých zástupců ÚC právě z důvodu nedostatečně vyjasněných výstupů či možností, čemuž Agentura může předcházet. Poradenské programy se v části ÚC osvědčily, některá ÚC ovšem nastavení vnímala jako nešťastné. V tomto kontextu bude vhodné komunikovat podobu spolupráce s ohledem na konkrétní potřeby lokalit.

Zároveň někteří aktéři vnímali negativně nízkou míru provázání finančních prostředků na opatření v poradenských programech, i zde je tedy potřeba komunikovat, jaké možnosti má ASZ při řešení vydefinovaných cílů. Zde byla ze strany některých aktérů vnímána také příležitost zařazení pod MMR, kdy je v rámci regionální politiky potřeba více zefektivnit podporu pro strukturálně znevýhodněné regiony.

**Na koho doporučení cílí:** ASZ, ÚC

**Úroveň doporučení:** dílčí

**Míra priority:** střední

**Doporučení:** Tomuto kroku je potřeba věnovat dostatečný čas tak, aby bylo již na začátku zřejmé, jak bude spolupráce vypadat (včetně případné podoby vzdálené podpory) a co bude výstupem. Konkrétním výstupem může být jasný a konkrétní seznam očekávaných výstupů a vydefinování osob, které za naplnění nesou zodpovědnost. V navazujícím projektu ASZ plánuje využívat individuální moduly s pokrytím více témat, nastavení očekávání je tedy důležitou podmínkou pro efektivní spolupráci. Tyto moduly by měly co nejvíce vycházet z analytických podkladů, které budou diskutovány se zástupci ÚC a budou sloužit jako podklad pro nastavení priorit a cílů.

Zároveň je potřeba jasně rozdělit role a úkoly mezi ÚC a LK. V projektu RSSZ často velkou část věcí zařizoval/ realizoval LK. Příkladem jsou plány sociálního začleňování, či realizace lokálních partnerství. V tomto kontextu doporučujeme vyhradit pro tuto agendu relevantní osobu na straně ÚC (např. vznikem pozice manažera sociálního začleňování), a to alespoň na částečný úvazek v obcích s nedostatkem zdrojů a kapacit.

V neposlední řadě je potřeba vydefinovat, jak bude jednotlivých cílů dosahováno. ASZ má již nyní navázány prostředky v rámci KPSV výzev, do budoucna bude vhodné s tímto typem výzev pokračovat a přicházet s návrhy, kde je možnost získat relevantní finanční prostředky na další opatření vyplývající z PSZ, či navrhovat neprojektové způsoby pro realizaci aktivit a stanovit, s čím konkrétně může pomoci. (Závěrečná zpráva Ernst & Young)

## Status quo Agentury k implementaci doporučení k 3/2025

V případě tohoto doporučení aplikuje Agentura hned několik opatření, která mají za cíl zlepšit komunikaci a nastavení očekávání:

- **Opatření 11: Vytvoření a přeměna poradenských programů v tzv. moduly**

Odborná podpora se nově strukturuje do tzv. Modulů. Moduly představují soubor činností v jednotlivých oblastech. ASZ shromáždila významné know-how v oblasti nástrojů a opatření pro sociální začleňování v nejaktuálnější podobě výstupem Poradenských programů

realizovaných v projektu RSSZ. Moduly sloučí tyto praxe do funkčních celků, vzniknou tak ucelené sady nástrojů, jež mají pozitivní dopad na sociální začleňování v obcích, a důsledně je propojí se státními politikami SZ, zejména legislativními podmínkami a podmínkami pro jejich udržitelné financování.

Moduly jsou členěny na 2 skupiny:

**A. Moduly věcné**

- ❖ Modul Bydlení, Modul Ochrany rodiny, zdraví, Modul Soužití a ochrana veřejného pořádku, Modul Předlužení a Modul Zaměstnanosti.

**B. Modul procesní**

- ❖ Podpora v rámci procesního modulu se zaměřuje na fungování systému (a struktur) pro ověřování a vyhodnocování účinnosti intervencí a nástrojů sociálního začleňování v lokalitě, tj. průběžné a pravidelné mapování potřeb sociálně vyloučených a ohrožených osob, sběr dat o potřebách osob kvalitativní i kvantitativního povahy, schopnost/dovednost konkrétně, reálně a relevantně identifikovat zdroje, které budou potřebné k realizaci řešení problému, včetně nákladů, přínosů a ekonomické a sociální udržitelnosti a dovednost obce definovat výsledky (sociální začleňování) k nimž má rozhodování/použitý nástroj vést, ověřovat nakolik daná strategie (k dosažení výsledku) funguje. Tento krok umožní lepší nastavení očekávání a jasné vymezení rolí a odpovědností, což přispívá k efektivnější spolupráci.

Každý modul se skládá ze 3 bází, které jsou komplementárně realizovány, za předpokladu, že je to relevantní. Každý modul v sobě pojímá teoretickou bázi, která představuje přehled nástrojů, které jsou pro využívány při řešení sociálního začleňování, lokální (implementační) bázi a národní (informační) bázi.

**Schéma 3: Členění modulu**



Zdroj: ASZ, vlastní zpracování

- **Opatření 12: Akcent na rozhodování na základě dat – aktualizace tzv. factsheetu**

V případě doporučení o co největší propojení modulů s analytickou činností Agentury je nutné poznamenat, že Agentura již nyní klade důraz na rozhodování na základě dat a chce jej již nyní více akcelarovat. Rozhodla se modifikovat svůj nástroj, **tzv. factsheet** a ještě více spojit dvě neoddělitelné složky své práce.

Factsheetem se rozumí výčet administrativních dat, které poskytují **přehled o situaci v oblasti sociálního vyloučení ve sledované spolupracující obci** a tím i dopadu národních a lokálních politik sociálního začleňování.

Mezi sledovanými ukazateli vývoje těchto politik sociálního začleňování budou data z Indexu sociálního vyloučení (příspěvek na živobytí, příspěvek na bydlení, nezaměstnanost, dávkové systémy, exekuce, předčasné odchody), ale i další vybraná data z dávkových systémů, nezaměstnanosti (dlouhodobě nezaměstnané osoby dle věkových kategorií), exekucí (ukončené exekuce, zahájené/ukončené oddlužení) či vzdělávání (počty dětí v přípravných ročnících, opakování 1. ročníku) a podobně.

- **Opatření 13: Zařazení ASZ do jiné sekce MMR**

Agentura byla zařazena do jiné sekce Ministerstva pro místní rozvoj (MMR), a sice Sekce 4 - regionální politiky, politiky bydlení a sociálního začleňování. To umožnilo mj. navázání bližší spolupráce s odborem regionálního rozvoje a odděleními zaměřenými na hospodářsky ohrožené regiony.

- **Vytvoření platformy pro přípravu jádrového projektu SKSZ**
  - Viz opatření 7.

## Seznam literatury

- Návrh institucionálního ukotvení Agentury pro sociální začleňování a jejího postavení vůči ministerstvům a jiným ústředním orgánům státní správy a územním samosprávným celkům, MMR
- Projektová dokumentace SKSZ
- Závěrečná zpráva z evaluace projektu Rozvoj systému pro sociální začleňování\_RSSZ - Externí evaluace Ernst & Young, s.r.o. Dostupné z: [Závěrečná zpráva z evaluace projektu Rozvoj systémů pro sociální začleňování RSSZ – Agentura pro socialni zaclenovani](#)